

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix - Travail - Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
ECOLE NORMALE SUPERIEUR  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

D'EBOLOWA

DEPARTEMENT DE DE

L'INNOVATION,

DES TECHNIQUES COMMERCIALES

ET

DE L'INDUSTRIALISATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROUN

*Peace - Work - Fatherland*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
HIGHER TECHNICAL TEACHER  
TRAINING COLLEGE OF

EBOLOWA

DEPARTMENT OF OF

INNOVATION,

COMMERCIAL TECHNIQUES AND

INDUSTRIALIZATION

\*\*\*\*\*

**Filière**

**GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

**CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE A LA  
GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU  
SEIN DES ETABLISSEMENTS DE  
MICROFINANCES : CAS DU CREDIT DU SAHEL**

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du Diplôme de Professeur d'Enseignement

Technique et

Professionnel de 2e grade (DIPET II)

Par : BIVÉE NLAM Rosaline Melaine

Sous la direction de

**Dr. MBALLA ATANGANA YVES**

Maitre-Assistant Cames/Chargé de cours Université de  
Yaoundé II-Soa

Année Académique : 2019 - 2020



**AVERTISSEMENT**

« L'ENSET d'Ebolowa n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

**SOMMAIRE**

SOMMAIRE .....	ii
DÉDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
FIGURES .....	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPORTS DU CONTROLE INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS : UNE ANALYSE THEORIQUE.....	8
CHAPITRE 1: LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA NOTION DE CONTROLE INTERNE.....	9
Section 1 : Fondements de la notion de contrôle interne .....	9
Section 2 : Objectifs et démarche du contrôle interne .....	18
CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DU CONTROLE INTERNE DANS LES MICROFINANCES .....	28
Section 1 : Une revue littérature sur le contrôle interne.....	28
Section 2 : Le contrôle interne face à la réglementation bancaire.....	32
DEUXIÈME PARTIE : LA SPECIFICITE DU CONTROLE INTERNE DANS LE PILOTAGE DES MICROFINANCES AU CAMEROUN .....	42
CHAPITRE 3: CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	43
Section 1 : Présentation du Crédit du SAHEL SA .....	43
Section 2 : Justification de la méthodologie de la contribution de contrôle interne dans la gestion des risques des EMF camerounaises.....	55
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE....	64
Section 1 : Les résultats de l'étude .....	64
Section 2 : Implication d'ordre managérial des résultats .....	68
CONCLUSION GENERALE .....	80
BIBLIOGRAPHIE .....	82
ANNEXES .....	84
TABLE DES MATIERES .....	87

**DÉDICACE**

A

*LA FAMILLE NLAM*

## REMERCIEMENTS

Ce présent travail n'aurait été fait sans le soutien de tous ceux-là qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réussite. Je tiens de ce fait à leur exprimer toute ma gratitude. Mes sincères remerciements vont :

Au Dr MBALLA ATANGANA Yves en tant que Directeur de mémoire, il m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer ;

Au Pr NDJAKOMO ESSIANE Salomé, Directrice de l'ENSET d'Ebolowa pour son dynamisme et son professionnalisme

Je souhaite particulièrement remercier Dr SAMBA Michel Cyrille, Chef de Département des Innovations, pour sa collaboration en mettant à ma disposition toutes les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail.

Je ne saurais oublier de remercier M. BAROUWA YAYE, enseignant vacataire à l'ENSET d'Ebolowa, pour son aide précieuse à la relecture et à la correction de mon mémoire.

Ainsi qu'au Pr OMENGUELE René Guy, Dr NKANKENE MOLOU Laurence, Dr DJEUDJA Rovier, Dr DJOUM Serge, et tout le corps enseignant pour leur disponibilité.

A mes camarades de promotion, mais également à tous ceux qui n'ont pas été cités mais qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, nous vous disons merci pour tout. Puisse Dieu vous combler de grâce.

## LISTE DES ABREVIATIONS

- AMF** : Autorité des Marchés Financiers
- AMA** : Advanced Measurement Approach
- APR** : Actifs pondérés des Risques
- BEAC** : Banque des Etats de l’Afrique Centrale
- BIA** : Basic Indicator Approach
- BRI** : Banque de Règlements Internationaux
- CB** : Commission Bancaire
- CCCI** : Comité de Coordination du Contrôle Interne
- COCO**: Crêterai of Control
- COSO**: Committee of Sponsoring Organisation
- COBAC** : Commission Bancaire de l’Afrique Centrale
- DGP** : Direction de Contrôle sur Pièce
- DPT** : Département
- EAD** : Exposure At Default
- PD** : Probabilité de Défaillance
- ECD** : Exposition en Cas de Défaut
- PCD** : Perte en cas de défaut
- FPR** : Fonds Propres Réglementaires
- IRB** : Internal Ratings Based
- NI** : Notation Interne
- PNB** : Produit Net Bancaire
- SCE** : Service
- SCF** : Système Comptable Financier
- SCI** : Système de Contrôle Interne
- SPA** : Société Par Action
- TR** : Taux de Recouvrement
- VAR** : Approche Modèle Interne
- VSP**: Vente Sur Plan.

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1.2: Les trois piliers des accords de Bâle II.....	35
Tableau 2.2: La Méthode standard (notations Standard & Poor's).....	39
Tableau 3.3: La fiche d'identification du crédit du sahel .....	44
Tableau 4.3: Illustration : Situation générée dans le système .....	51
Tableau 5.3 : Existence en caisse .....	51
Tableau 6.3 : Illustration : opération de prélèvement de commission sur un client.....	54
Tableau 7.3: Triangulation des données, des méthodes de collecte et d'analyse.....	63

**FIGURES**

Figure 1.0: Plan de l'étude .....	7
Figure 2.1: Concept cadre d'un système de contrôle interne .....	16
Figure 3.1 : Répartition pyramidale des niveaux de contrôle .....	17
Figure 4.2: les risques bancaires .....	36
Figure 5.3 : Organigramme de la structure .....	49

**RESUME**

Notre étude avait pour objectif principal de montrer comment le contrôle interne contribue à la gestion des risques opérationnels d'une Micro finance en l'occurrence le Crédit du SAHEL. Suivant une approche qualitative, nous avons pu sur la base de données qualitatives collectées au moyen d'un guide d'entretien effectuer une analyse de la qualité et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne ainsi que du processus de gestion des risques opérationnels mise en place au sein du Crédit du SAHEL. Cette analyse nous a permis de montrer que le contrôle interne contribue à une maîtrise des risques opérationnels auxquels cette dernière est exposée ; ce qui permet ainsi d'éviter les pertes en Produit net financier et donc améliorer la trésorerie. Cependant nous avons pu constater certaines lacunes du système de contrôle interne notamment une faible implication de la gouvernance en contrôle interne, une faible culture de contrôle interne au sein du Crédit du SAHEL, des manuels de procédure ainsi qu'une cartographie des risques caducs qui une fois revus permettront une gestion plus optimale des risques opérationnels et par la même occasion une amélioration de la performance financière du Crédit du SAHEL.

**MOTS CLES** : Contrôle interne, risques opérationnels, micro finance, réglementation.

**ABSTRACT**

The main objective of our study was to show how internal control contributes to the risk management of microfinance, in this case Credit SAHEL. Using a qualitative approach, we were able, based on qualitative data collected through a maintenance guide, to analyze the quality and effectiveness of the internal control system and the operational risk management process. Implemented in the SAHEL Credit. This analysis allows us to show that the internal control contributes to a control of the risks operated on the latter is exposed; thus avoiding losses in net financial income and thus improving cash flow. However, we have noted some weaknesses in the internal control system, including weak involvement of internal control governance, a weak internal control culture within the SAHEL Credit, procedural manuals and a mapping of the risks that have lapsed. Once reviewed, the management of operational risks is more optimal and, at the same time, the financial performance of the SAHEL Credit is improved.

**Keys Words:** Internal control, operational risks, microfinance, regulation.

**INTRODUCTION GENERALE**

## 1. Contexte de l'étude

Après les scandales financiers<sup>1</sup> qui ont secoué ces dernières années les Etats-Unis, l'Europe et même le Japon la thématique sur le contrôle interne est devenu un outil incontournable pour la gouvernance d'entreprise (Quah, 2014). Même si la plupart de ces crises se trouvent au-delà du continent africain, il n'en demeure pas moins vrai que la crise de confiance découlant du processus de gestion et de contrôle traverse des frontières occidentales et se répand en Afrique et même au Cameroun. Dans ce contexte, les acteurs du système de gouvernance des établissements des crédits sont confrontés à un dilemme selon leurs missions respectives de conseil et du contrôle face aux dirigeants dont le corollaire est l'éclatement des scandales financiers (Lenz et Sarens, 2012). Ces scandales sont dus à diverses raisons parmi lesquelles les fautes de gestion, l'incompétence du personnel, les détournements, toutes conséquences d'une absence de procédures de contrôle interne. A cet effet, on peut affirmer que le contrôle a un rôle important à jouer dans la réduction de l'asymétrie d'information, ainsi que dans l'équilibre de pouvoir par la présence du comité de contrôle.

Selon Vessie (2014), la profession de contrôle interne peut se prévaloir d'une histoire extrêmement riche. Car, apparu avant la dernière guerre, aux Etats-Unis et en Grande Bretagne en 1930 les sociétés cotées en bourse sont obligées de pratiquer le contrôle interne voire l'audit par les membres de l'AICPA<sup>2</sup>, chargée de la normalisation et de certification des comptes et de la Securities and Exchange Commission (SEC), dont la mission consiste à veiller sur l'application de la législation relative au fonctionnement des bourses Américaines des valeurs et à fournir le contenu et la présentation des états financiers diffusés par les sociétés dont les titres sont cotés<sup>3</sup>. Il est apparu en France que dans les années 60, encore largement marqué par ses origines de contrôle et vérification comptable.

En Afrique, l'union Francophone de le contrôle interne et de l'audit fut créée et se fixe l'objectif de promouvoir et développer la pratique professionnelle de le contrôle interne dans les pays totalement ou partiellement d'expression française, en regroupant bien sûr les

---

<sup>1</sup> (Enron en novembre 2001 ; Anderson en janvier 2002 ; Worldcom en mars 2002 ; Vivendi en juillet 2002 ; Global Crossing en janvier ; Elf et Crédit Lyonnais 2004, etc.)

<sup>2</sup> AICPA (American Institute of Chartered Public Accountants)

<sup>3</sup> VERDIER, Comptabilité aux Etats-Unis, Encyclopédie de Comptabilité et Contrôle de gestion, éd. Paris, 2000. P142

associations de contrôleurs internes de ces pays. Rien que pour l'Afrique, l'UFAI regroupe plus de neuf pays parmi lesquels le Cameroun.

En effet, dans un environnement économique mondial de plus en plus caractérisé par une concurrence accrue, les pays sous-développés à l'instar des pays africains favorisent la création des entreprises pour sortir de l'état de pauvreté qui caractérise leurs économies. Cependant, de la création d'une entreprise à sa pérennisation, il existe un ensemble de paramètres à prendre en compte. En France, les statistiques révèlent un taux de faillite de 90% des start-ups en 2017. Ces faillites sont dues à diverses raisons parmi lesquelles les fautes de gestion, l'incompétence du personnel, les détournements, toutes conséquences d'une absence de procédures de contrôle interne.

Les différentes crises et scandales financiers à l'instar du scandale du LIBOR et celui dû à la défaillance de certains membres du « *Big Five* » ont eu des effets néfastes sur le secteur bancaire. On constate également la faillite de la banque Barings et de Yamaichi Securities sur le plan international. Selon le comité de Bâle, l'une des principales causes de ces faillites est l'absence ou la faiblesse de la réglementation et de la régulation dans le secteur bancaire, c'est à dire l'absence d'un contrôle interne efficace. En réponse à ces phénomènes, le comité de Bâle a mis sur pied un nouvel accord dit Bâle II en vue d'une couverture plus fine et plus complète des risques bancaires. De même, La loi de Sarbanes-Oxley (SOX, 2002) en Amérique et la Loi de Sécurité Financière (LSF, 2003) en France vont imposer aux entreprises cotées en bourse la présentation d'un rapport annuel sur les procédures de contrôle interne pratiqué en leur sein. Sur le plan sous régional l'autorité monétaire chargé de la supervision de l'ensemble des établissements de crédit et des établissements de micro finance de la CEMAC qu'est la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) rend obligatoire la pratique du contrôle interne.

Défini comme l'ensemble des sécurités contribuant à une meilleure maîtrise de l'entreprise par l'Ordre des Experts Comptables français (OEC), le contrôle interne occupe de nos jours une place capitale au sein des organisations. La Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) lui attribue trois objectifs importants à savoir : un objectif de réalisation et d'optimisation des opérations (relatif à la performance), un objectif de fiabilité des informations financières (relatif à l'assurance informationnelle) et un objectif de conformité à la loi et règlements en vigueur (relatif au respect de la légalité).

Malgré les dispositions sus citées, les récentes faillites des établissements de crédit au Cameroun tels que COFINEX en 2001, FIFFA en 2012, COMECI en 2016 ou encore la crise qu'a traversé la CBC auxquelles certains auteurs attribuent comme cause l'absence de dispositions règlementaires à l'endroit des dirigeants fautifs qui est de nature à favoriser une prise de risque excessive par derniers, nous pousse à nous interroger sur l'existence réelle des pratiques de contrôle interne dans les micro finance au Cameroun, à évaluer leur incidence sur la gestion des risques opérationnels, d'où notre thème de recherche intitulé « **Contribution du contrôle interne à la gestion des risques opérationnels : cas du Crédit du SAHEL** ».

## **2. Problématique de l'étude**

Le contrôle interne a connu une profonde évolution au fil du temps passant d'un rôle de vérification, inspection et surveillance à celui de maîtrise des risques. Il met ainsi un accent sur les objectifs poursuivis par l'organisation. Après avoir revêtit un caractère obligatoire suite aux scandales financiers qui ont sévi le secteur bancaire dans les années 80, il devient incontournable dans la gestion bancaire. C'est dans cette lancée que plusieurs auteurs dans leurs travaux sur le contrôle interne tels que KAWTAR TATAN (2007) soutient l'idée du renforcement du système de contrôle interne comme un élément clé pour la maîtrise des risques opérationnels. Mélanie THERRIEN (2007), dans son article intitulé « Avantage d'un système de contrôle interne au sein de votre l'entreprise » souligne que la présence d'un système de contrôle interne dans une entreprise permet à cette dernière d'anticiper les risques financiers, opérationnels et légaux mettent un accent sur la nécessité de la mise en place d'un contrôle interne au sein d'une institution en vue d'une pérennisation de cette dernière.

Cependant la faillite de plusieurs établissements financiers au Cameroun et les cas de fraude observés dans le secteur bancaire dénote un décalage entre la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et le suivi des activités de contrôle. L'oultre passage du contrôle interne par les personnes responsables de son fonctionnement dans un souci purement opportuniste, l'absence de culture de contrôle interne ainsi que le coût élevé de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace peuvent constituer des limites de ce dernier. Le Crédit du SAHEL étant une micro finance camerounaise réalisant des résultats annuels positifs sans toutefois refléter le niveau optimal de ses activités est tout autant concerné par la légère baisse des activités du secteur bancaire camerounais.

L'objet de notre étude est donc de vérifier comment le dispositif du contrôle interne permet de réduire efficacement les risques opérationnels des établissements de micro finances camerounaises. De cette vision nous pouvons formuler la question principale suivante : *Comment le contrôle interne contribue-t-il à la réduction des risques opérationnels afin d'améliorer la situation financière des établissements de micro finances camerounaises?* Autrement dit quelle est l'incidence de la simplicité du processus interne et le respect des normes de gestion sur la réduction des risques de crédit des EMF camerounaises ?

Pour apporter une réponse à cette question de recherche, nous l'avons subdivisée en deux sous-questions, à savoir:

- *En quoi le dispositif de contrôle interne mis au point au Crédit du SAHEL est-il efficace et conforme à la réglementation en vigueur ?*
- *En quoi le contrôle interne mise en place au Crédit du SAHEL permet-il une gestion optimale des risques opérationnels ?*

### **3. Objectif de l'étude**

L'objectif principal de notre étude est de montrer que le contrôle interne contribue à une meilleure gestion des risques opérationnels bancaire.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- D'apprécier le dispositif de contrôle interne et réglementaire mis en place par les micros finances dans la réduction du risque de crédit;
- Montrer qu'au travers sa politique de gestion des risques opérationnels, le contrôle interne améliore la performance financière du Crédit du SAHEL.

Sous un angle purement prescriptif, notre étude aura aussi pour objectif secondaire de relever les implications managériales issues des résultats de notre travail en vue d'une amélioration du système de contrôle interne du Crédit du SAHEL.

### **4. Intérêt de l'étude**

La finalité de toute recherche est la création de connaissance. Cette dernière doit être utile et contribuer au progrès dans un domaine particulier. Notre étude n'échappe pas à cette règle. Les connaissances issues de cette étude pourront être exploitées par plusieurs acteurs. L'intérêt de ce travail porte donc sur plusieurs dimensions :

✓ **Intérêt managérial**

Face à l'évolution constante du marché financier, les entreprises doivent prendre en compte plusieurs variables tant internes qu'externes si elles veulent maintenir ou dans la mesure du possible accroître leur compétitivité. Si ces dernières ne peuvent que s'adapter aux facteurs externes de leur environnement, elles peuvent au contraire générer les facteurs de compétitivité sur le plan interne. Notre étude ayant une orientation professionnelle, les premiers bénéficiaires de ces recherches sont les dirigeants d'établissements de crédit. Ceci dit, cette étude permettra aux établissements de crédit et particulièrement le Crédit du SAHEL :

- D'améliorer sa performance financière au travers d'une gestion optimale de ses opérations ;
- De réveiller la sensibilité du personnel desdits établissements quant à l'importance du contrôle interne ;
- De prévenir, détecter les cas de fraudes et d'erreurs et garantir une meilleure image des établissements de crédit vis-à-vis des parties prenantes ;
- D'apprécier la qualité du contrôle interne mise en place dans la structure et améliorer les points faibles de son système.

✓ **Intérêt institutionnel**

Au travers de son rôle de source de réglementation, l'Etat est l'un des organes chargés de veiller au respect des règles déontologiques d'un secteur d'activité. Notre étude aura pour intérêt institutionnel d'attirer l'attention de l'Etat sur l'importance du respect des règles déontologiques dans le secteur bancaire au Cameroun.

## **5. Démarche méthodologique**

Défini comme l'étude des méthodes destinées à élaborer les connaissances, la méthodologie est un volet de l'épistémologie qui répond à la question de savoir : « comment la connaissance est-elle élaborée ? » L'objectif de notre recherche étant de montrer comment le contrôle interne contribue à la gestion des risques opérationnels, nous avons opté pour une démarche inductive pour rester cohérente avec notre question de recherche qui est de type « comment ». Cette démarche qualitative est déployée dans le cadre d'une étude de cas au sens de Yin (1989).

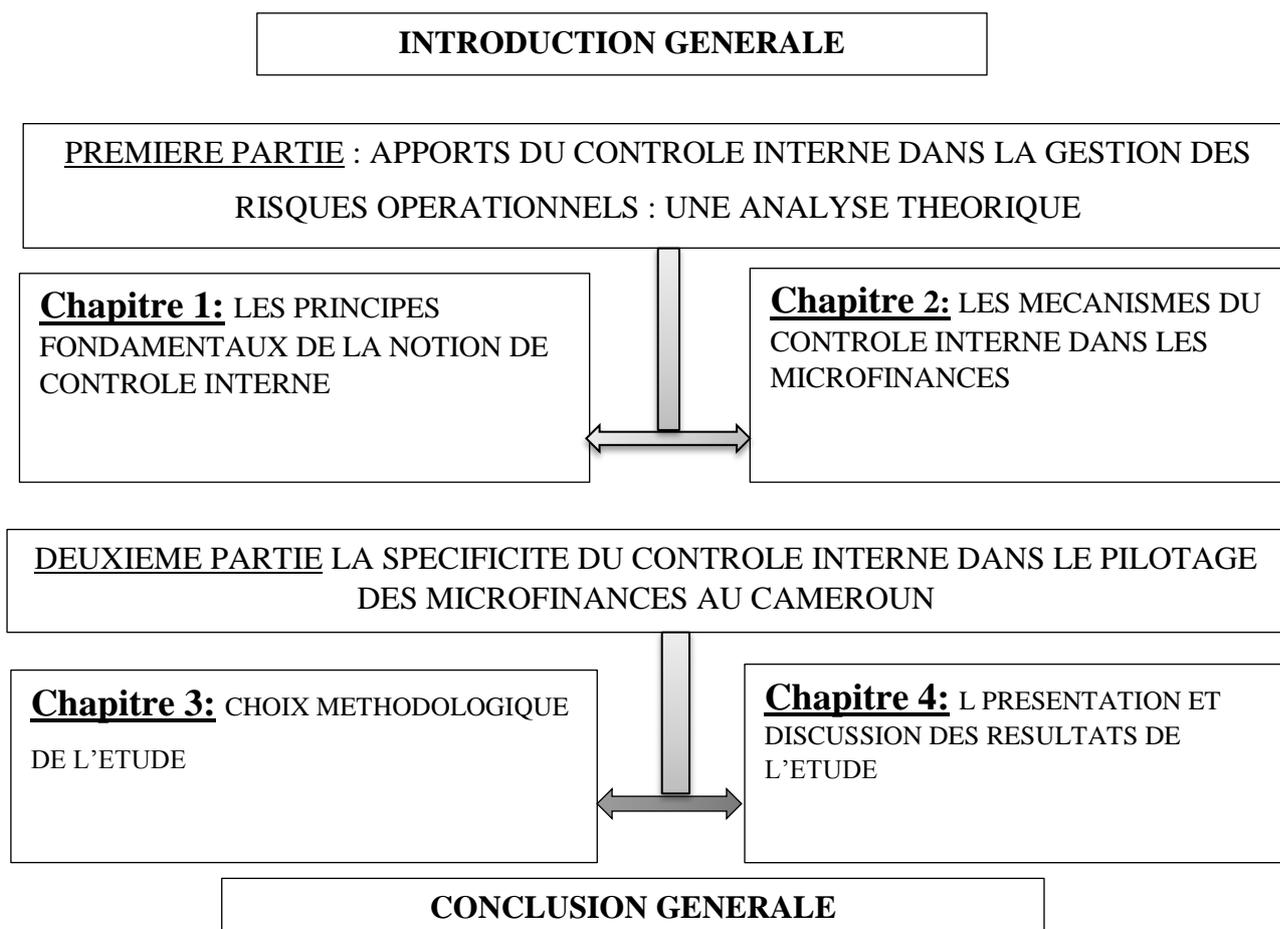
Pour la collecte des données relatives à notre étude, nous utiliserons la technique d'échantillonnage non probabiliste de convenance plus précisément l'échantillonnage au jugé. Cette technique va nous permettre de constituer un échantillon représentatif composé de plusieurs catégories d'acteurs susceptibles de nous fournir des informations pertinentes par rapport à notre thématique de recherche.

Les données de l'étude sont collectées au moyen d'un guide d'entretien, outil de sondage de référence lors d'une étude qualitative. Les données issues de ce type d'enquête sont de nature qualitative. Une fois recueillies, ces dernières sont analysées de manière subjective et interprétative au travers d'une revue documentaire.

## 6- Plan du travail

Dans l'optique de répondre à notre question de recherche, le présent travail est structuré en 02 parties comportant chacune 02 chapitres comme indique le schéma suivant:

**Figure 1.0: Plan de l'étude**



Source : Par nos soins

**PREMIERE PARTIE : APPORTS DU CONTROLE**  
**INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES**  
**OPERATIONNELS : UNE ANALYSE THEORIQUE**

De nos jours, le contrôle de gestion est devenu un élément important au sein des entreprises tant publiques que privées. Avec la mondialisation de l'économie, les crises qui secouent ces dernières années (Enron, WorldCom,...etc.) imposent l'introduction de du contrôle interne une fonction stratégique. En effet, l'environnement devient de plus en plus intangible, pousse les acteurs et managers à créer et développer la fonction du contrôle qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du privé. Chacun responsable sait qu'une mission de vérification est une mission délicate car son but est de créer une valeur ajoutée dans un environnement changeant.

Il sera question pour nous dans cette première partie du travail de présenter de manière détaillée les fondamentaux conceptuels sur le contrôle interne (Chapitre 1) d'une part, et d'autre part, les mécanismes du contrôle interne dans le cas spécifique de l'entreprise bancaire (chapitre 2).

## **CHAPITRE 1: LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA NOTION DE CONTROLE INTERNE**

Toute entreprise a pour but la réalisation de ses objectifs de façon rentable. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant d'assurer de manière efficace et rigoureuse la gestion de ses activités, limiter dans la mesure du possible les erreurs et fraudes et ce dans le strict respect des lois et règlements en vigueur.

Ce chapitre est consacré à l'examen de la notion de contrôle interne. Il est question en guise de première section de présenter le cadre conceptuel du contrôle interne (définition, historique et caractéristiques du contrôle interne). Dans la seconde section, nous procéderons à une contextualisation de cette notion au sein de Crédit du SAHEL (dispositif du contrôle interne au sein du Crédit du SAHEL).

### **Section 1 : Fondements de la notion de contrôle interne**

Il est important avant toutes choses de définir le contrôle interne afin d'avoir un premier aperçu de cette notion, et enfin présenter ses différentes caractéristiques dans le but de cerner de façon définitive la notion de contrôle interne.

#### **1. Définitions et évolution du contrôle interne**

Il sera dans un premier temps défini la notion du contrôle interne et ensuite souligné les évolutions connues par cette notion.

##### **1.1. Définitions du contrôle interne**

Le contrôle interne est une notion vaste et assez complexe. Il existe de nos jours une multitude de définitions du contrôle interne. Une des plus anciennes datant de 1948 est celle de B. Vain et V. Faure pour qui : « *le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes* ».

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

Selon le Consulting Committee of Accountancy de Grande Bretagne (1978) : « Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financier et autres, mise en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

D'après la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1987) : Le système de CI est l'ensemble de procédures (CI) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer dans la mesure du possible la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Cette procédure implique le respect du processus de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables.

La définition la plus répandue est celle du référentiel américain publié en 1992 et intitulé « Internal Control-integrated Framework » plus connu sous le terme COSO, acronyme de Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

Selon le COSO : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimalisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et règlements en vigueur ».

Avec pour base les précédentes définitions, nous pouvons élaborer une définition personnalisée du contrôle interne :

« Le contrôle interne est l'ensemble des procédures et politiques mises en œuvre par la Direction d'une entité afin de sauvegarder le patrimoine, assurer la qualité de l'information,

veiller au respect des directives de la direction et des lois et règlements en vigueur au moyen d'une gestion optimale des ressources de l'entreprise, dans le but d'améliorer la performance et la rentabilité de l'entreprise à tous les niveaux ».

## **1.2. Evolution de la notion de contrôle interne**

C'est en 1992 que le COSO élabore un référentiel standard de contrôle interne avec un cadre pour évaluer son efficacité. L'objectif de ce référentiel est de limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises.

Il faut attendre 2002 pour que le modèle émerge. En effet, les lois américaines ont rendu obligatoire l'évaluation du contrôle interne pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique. Elles doivent publier leur bilan dans les états demandés par la Securities and Exchange Commission-la loi Sarbanes-Oxley, suite au scandale Enron et Worldcom. Cette loi a pour but d'accroître la responsabilité des entreprises, de fiabiliser d'avantage la communication de l'information financière et de combattre les comportements frauduleux des entreprises. Etant l'une des seules lois fédérales encadrant le système comptable américain elle est très importante. Cette loi protège les investisseurs imposant de nouvelles règles concernant la comptabilité et la transparence financière.

L'objectif d'efficacité des opérations, l'objectif de fiabilité des informations financières et l'objectif de conformité à la loi sont les 3 objectifs auxquels doit répondre le contrôle interne selon le référentiel COSO. Il définit également cinq composants constitutifs du contrôle interne : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'information et la communication, les activités de contrôle et enfin le pilotage du contrôle.

Le contrôle interne ne prend une tournure prépondérante dans le management des risques en France qu'en 2003 suite à la loi de sécurité financière.

La notion de contrôle interne comprend plusieurs dimensions :

- Lutter contre la fraude : En 1977, la publication aux États-Unis le « Foreign Corrupt Practices Act » (FCPA) exige que les entreprises mettent en place des programmes de contrôle interne. Il faut que les entreprises détectent les fraudes pour qu'elles protègent leurs ressources (biens matériels : stocks, comptes clients, ... et les biens incorporels : brevets, marques, savoir-faire, ...)
- Assurer la sincérité des comptes des entreprises : Le deuxième moteur du développement du contrôle interne fut la commission Treadway, en 1985. Son but est

de lutter contre les fraudes constatées dans les Bilans et les Comptes de Résultat des entreprises. En 1992, les travaux du COSO donnent une définition de la notion de contrôle interne et détaillent un cadre général de mise en place d'un système de contrôle interne et la manière dont il peut être renforcé et amélioré. Puis en 2002, la Loi Sarbanes-Oxley, permet de renforcer ce cadre.

- Mettre en place une organisation plus efficace et plus performante : Cela consiste à disposer des bonnes informations au bon moment afin de prendre les bonnes décisions. Il s'agit de déterminer les objectifs stratégiques, de mettre en place des dispositifs opérationnels et de respecter les règlements.

Le contrôle interne s'est trouvé placé au centre des préoccupations des managers de tout bord et de toutes appartenances. Cette évolution est due à une succession de phénomènes dont on peut cataloguer en trois grands ensembles :

- La complexité croissante des entreprises : plus l'activité est grande plus le besoin de décentraliser se fait ressentir, la délégation de pouvoir apparait comme unique moyen permettant aux responsables de gérer à distance. Par ailleurs, la survenance d'un certain nombre de scandales financiers traduisant une perte de contrôle des actionnaires sur les dirigeants d'une part ou des dirigeants sur ses collaborateurs. D'où la nécessité de définir des règles essentielles à respecter pour que chacun puisse espérer maîtriser raisonnablement son activité.
- La globalisation : qui entraine une montée en puissance des possibilités de survenance des risques du fait de la dématérialisation des opérations, la financiarisation, etc. De même on assiste au développement des systèmes d'information.
- La croissance du domaine normatif : les règlements, lois et contraintes professionnelles, budgétaires et sociale réduisent de plus en plus l'espace discrétionnaire des gestionnaires et les orientent dans un réseau de règles à respecter.

En plus, depuis un certain nombre d'année, on constate un mouvement croissant qui multiplie les textes et règlements relatifs au contrôle interne. Nous pouvons citer : la loi de Sarbanes-Oxley, la Loi sur la Sécurité Financière, le règlement bancaire 97-01 (modifié par le 2001-01) en France, les rapports Vienot et Bouton, la loi NRE, le comité Cadbury, Comité Turnbull, Comité de Bâle 1, 2 et 3, etc.

Le contrôle fut nettement amélioré grâce à l'évolution du contrôle interne. Auparavant, les contrôles se faisaient ponctuellement comme des audits. Aujourd'hui, dans une démarche de contrôle interne on cherche à instaurer des contrôles permanents, ce qui crée dans les entreprises des postes de Directions du Contrôle Interne et de Directions des Risques chargés de prendre en compte l'ensemble de ces opérations.

### **1.2.1. Présentation du contrôle interne selon le COSO**

Le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) est un groupe de travail constitué aux USA dans les années 1990. Son objectif est d'élaborer une approche des références en matière de contrôle interne. Il est composé par les représentants des Grandes Entreprises, des cabinets d'audits, de l'association professionnelle des auditeurs internes et de l'Ordre des Experts comptables Américains.

Comme suscité, le COSO définit le contrôle interne comme suit :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et règlements en vigueur.

Le référentiel du COSO est constitué de cinq composantes qui découlent de la façon dont l'entité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion. Ces éléments sont représentés symboliquement par le COSO par une pyramide. Cette représentation signifie que ces cinq éléments doivent impérativement se retrouver dans toute l'organisation pour une maîtrise raisonnable de ses activités, à tous les échelons de sa hiérarchie.

On distingue ainsi : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage.

- L'environnement du contrôle

L'environnement de contrôle est un élément capital pour l'efficacité du dispositif de contrôle mise en place au sein de l'entreprise. Il correspond, entre autres, à la sensibilité du personnel de l'entité au besoin de contrôle. Il repose notamment sur l'implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique, le pilotage des activités, une organisation appropriée, une

définition claire des responsabilités et pouvoir, la philosophie et le style de management des dirigeants, l'intérêt manifesté par les organes constituant le gouvernement d'entité et enfin la définition des objectifs.

- Une évaluation des risques

Toute activité est confrontée à un ensemble de risques, ceux-ci peuvent être internes ou externes à l'entreprise, il est donc important de les prévenir, détecter, et maîtriser pour limiter dans la mesure du possible leur impact sur l'activité. L'évaluation des risques consiste justement en l'identification, l'analyse et la maîtrise des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entité. Celle-ci s'effectue en deux temps :

- L'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités ;
- La hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme.

- Les activités de contrôle

Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et comprennent diverses actions d'approbation, d'autorisation, de vérification, d'évaluation des performances, des protections des actifs. Il s'agit des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés. Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux, ils peuvent être transverses à l'organisme pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité.

Ces dispositifs sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, d'une action de contrôle mutuel ou de supervision.

- La maîtrise de l'information et de la communication

Elle consiste en l'identification, à la collecte des informations pertinentes dans une forme et délai permettant à chacun d'assurer ces responsabilités. Elles comprennent non seulement le transfert des informations opérationnelles et le Reporting financier au niveau de l'entité mais également la nécessité d'une communication efficace, favorisant le contrôle au niveau de l'entité et surtout une communication efficace avec les tiers (clients, FRS, actionnaires, Etc.).

Elle recouvre notamment :

- La qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne ;

- La qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux opérations ;
- La définition des règles et modalités de communication interne (implication du secrétaire général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents) ;
- La communication externe (information à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne).
- Le pilotage du contrôle interne

Il consiste en l'évaluation dans le temps de la performance et de l'efficacité du système du contrôle interne au niveau de l'entité. A cet effet, les faiblesses de contrôle interne doivent être communiquées à la hiérarchie aux dirigeants ou au conseil d'administration selon leurs degrés de gravité. Ces derniers prendront alors des actions correctrices visant à améliorer la qualité des systèmes en place.

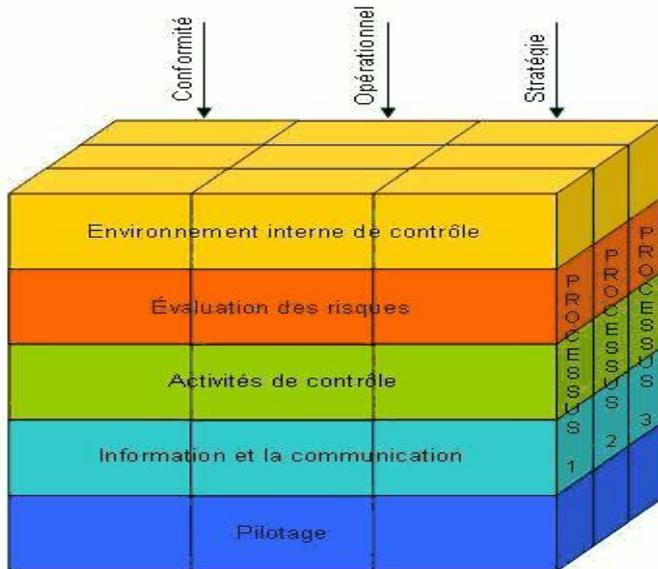
Le pilotage du contrôle interne repose donc sur :

- L'approbation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité ;
- Une sensibilité des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre, de façon à permettre cette approbation ;
- Des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne ;
- Des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

En général, « L'environnement de contrôle constitue le « milieu » dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités en matière de contrôle. Il sert de base pour les autres éléments du contrôle interne. Dans cet environnement, les dirigeants évaluent les risques susceptibles de mettre en cause la réalisation d'objectifs spécifiques. Les activités de contrôle sont mises en place pour permettre à la direction de s'assurer que les directives visant à traiter ces risques ont été exécutées. Entre-temps, les informations

pertinentes recueillies et communiquées à l'ensemble de l'organisation. Le processus complet fait l'objet d'un pilotage et de modifications le cas échéant »<sup>4</sup>.

**Figure 2.1: Concept cadre d'un système de contrôle interne**



**Source :** Fiche-outil : le cube COSO

### 1.2.2. Les niveaux du contrôle interne

Selon l'article 4 du règlement de la COBAC R-2017/06 Relatif au contrôle interne dans les établissements de microfinance, le contrôle interne est constitué de deux niveaux. Le contrôle permanent et le contrôle périodique.

- Le contrôle permanent

Le contrôle permanent comprend deux échelons :

- Le premier échelon ou contrôle opérationnel : Il est assuré par le personnel opérationnel, par l'encadrement des équipes et des responsables hiérarchiques (art 4-a du règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne dans les établissements de microfinance). Il recouvre tous les aspects de la gestion des processus sur le terrain de la conception raisonnée et sécurisée des traitements

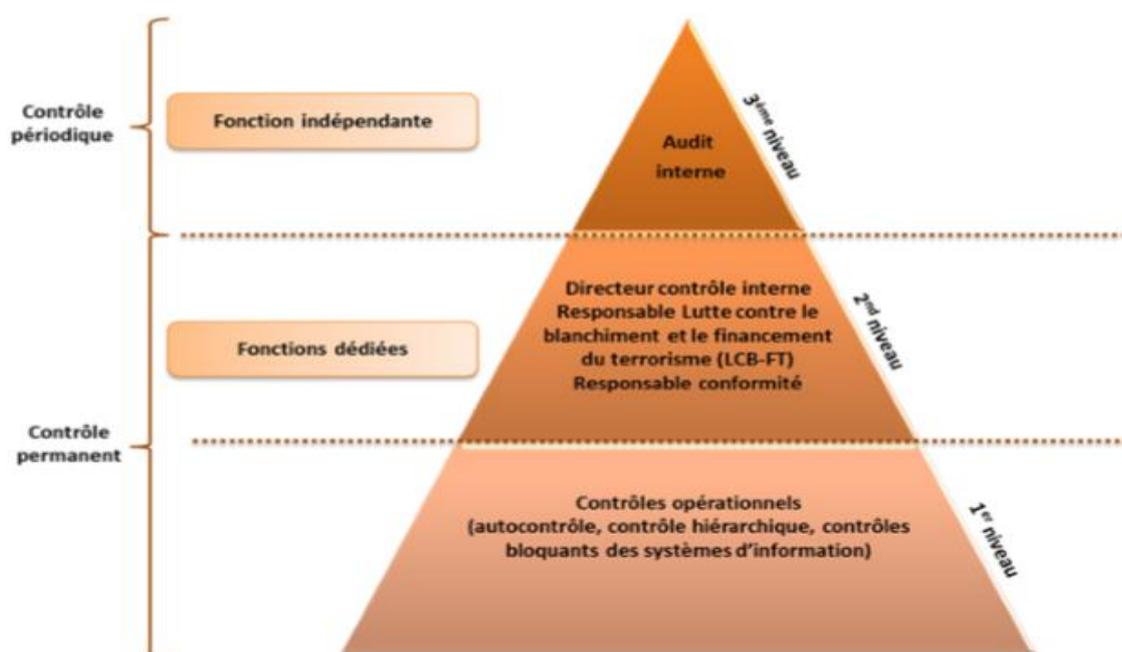
---

<sup>4</sup> DSCG 4 Comptabilité et Audit manuel et application, ROBERT OBERT, Marie-Pierre MAIRESSE. P. 523

(Hommes, procédures et systèmes), et les autocontrôles exercés par les opérationnels sur leurs opérations- transactions.

- Le deuxième échelon ou contrôle de conformité : il est composé du contrôle interne des opérations proprement dit, de la structure en charge de la conformité, de la gestion des risques. Le contrôle de conformité est assuré à posteriori par des équipes dédiées aux missions de contrôle qui n'exercent pas de fonctions opérationnelles.

**Figure 3.1 : Répartition pyramidale des niveaux de contrôle**



**Source** : Chelly et Sebeloué, 2014, P.31

- Le contrôle périodique

Le contrôle périodique est effectué sous la responsabilité de l'organe délibérant et du comité d'audit, par un personnel indépendant intervenant sur pièce ou dans le cadre d'audits ponctuels.

Autrement dit, il est effectué interne par l'audit interne au travers de ses missions d'investigation dans tout domaine, résultant soit du plan d'audit, soit d'une demande de la gouvernance (comité d'audit, conseil de surveillance, conseil d'administration... là où le contrôle permanent relève de la direction générale) ; ou en externe par le commissariat aux

comptes. Chelly et Sebeloué (2014) distinguent trois niveaux de contrôle qui forment le contrôle permanent et le contrôle périodique.

## **Section 2 : Objectifs et démarche du contrôle interne**

Le contrôle interne peut être défini comme un outil managérial qui aide les entités. Elle doit être comprise dans son acceptation large, en ligne avec les meilleures pratiques internationalement reconnues dans ce domaine.

### **2.1. Objectifs et principes généraux du contrôle interne**

Un « système de contrôle interne » ne fait sens qu'en fonction des objectifs de l'entité. Ces objectifs comprennent les objectifs généraux ou stratégiques, qui concernent l'entité dans son ensemble, et les objectifs opérationnels, déclinaison des objectifs généraux au niveau de chaque processus et de chaque activité de l'entité.

#### **2.1.1. Objectifs du contrôle interne**

Nous pouvons classer les objectifs du contrôle interne à partir des définitions données dans le cadre de référence de l'AMF, par le CNCC, l'IAASB et le COSO en quatre catégories : sauvegarde des actifs, optimisation des ressources, respect des directives et enfin fiabilité des informations.

- Sauvegarde des actifs

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés. Le bon fonctionnement des processus exige que les normes ou principes de fonctionnement soient établis et que les indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

Toutes les dispositions prises dans la gestion courante des affaires doivent permettre de sauvegarder au mieux « les actifs » confiés à chacun dans le cadre des responsabilités qui lui sont assignées. Ce terme « actifs » doit être compris dans son sens le plus large : non seulement les différents postes du bilan, mais également les hommes et l'image de l'organisation toute entière.

- Optimisation des ressources

Enoncer cet objectif, c'est montrer que le contrôle interne ne doit pas se mettre en place dans la seule perspective du respect d'une norme. Il doit être au-delà de la norme et chacun doit viser l'efficacité. Pour ce faire, on fixe comme objectif l'ambition d'une gestion optimale.

- Respect des directives

On entend par là le respect des règles aussi bien internes qu'externes. Cet objectif est le rappel de cette règle essentielle que le contrôle interne ne peut être un moyen de tourner la loi ou les règlements. Les membres du COSO ont particulièrement insisté sur cet aspect en rappelant qu'on ne peut à la fois tricher avec les règlements et gérer ses affaires en minimisant ses risques, autrement dit en ayant un contrôle interne satisfaisant.

Les lois et règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines normatifs existants (droit des sociétés, droit commercial, sécurité, environnement, social Etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- Informer et former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.

Les instructions et orientations de la direction générale ou du directoire permettant aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action. Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

- Fiabilité des informations

Chacun doit veiller à n'émettre que des informations fiables, c'est-à-dire vérifiables. On retrouve ici le souci des responsables financiers quant à la maîtrise des informations financières. Mais

le précepte est plus général puisqu'il englobe aussi bien les informations internes qu'externes. On n'imagine pas une maîtrise convenable des activités si les informations divulguées par chacun sont susceptibles d'être contestées et ne reposent pas sur des certitudes.

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut être recherchée au moyen :

- D'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- D'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites et leurs destinataires ;
- D'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

### **2.1.2. Principes généraux du contrôle interne**

Le contrôle interne repose sur un ensemble de principes ou règles de conduite dont le respect lui confère une qualité satisfaisante. La définition des principes du contrôle interne a été faite il y'a très longtemps par l'OEC de 1977 et ont été repris par le cadre de référence de l'AMF. Il s'agit, entre autres, de l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information et l'harmonie.

- Le principe d'organisation

« On ne peut contrôler que ce qui est organisé » Fayol (1916), l'organisation est donc indispensable à un bon contrôle interne. Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, l'organisation de l'entreprise doit posséder certaines caractéristiques. Elle doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable et formalisée.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir la responsabilité des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La diffusion par écrit des instructions est indispensable dans une grande entreprise. Elle est également préférable dans les entreprises de dimensions plus modestes, afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

De plus, le principe d'organisation met en évidence la règle de séparation des fonctions. Elle a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule au moins deux des fonctions suivantes :

- Les fonctions de décision ;
- Les fonctions de détention de matérielle des valeurs et des biens ;
- Les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- Les fonctions de contrôles.

Le cumul de fonctions résultant du non-respect de la séparation des fonctions peut favoriser les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

- Le principe d'intégration ou d'autocontrôle

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels).

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés des chèques reçus et total des bordereaux de remises en banques).

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les

erreurs, les négligences et les fraudes (traitements automatiques informatisés, clefs de contrôles).

- Le principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de contrôle interne suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il va de soi que cette pérennité repose sur celle de l'exploitation.

- Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne ne doit être exclue du contrôle par privilège, ni par domaine réservés ou d'établissement mis en dehors du contrôle interne.

- Le principe d'indépendance

Ce principe explique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. L'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

- Le principe de l'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communication et la vérifiabilité. Le cadre conceptuel de l'IASB (§24) dit que pour que l'information contenue dans les états financiers soit utile pour les lecteurs, quatre caractéristiques lui sont nécessaires : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité.

- Le principe d'harmonie

Ce principe renvoie à l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. En outre, le principe d'harmonie veut que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise, ce qui n'est que logique.

### **2.1.3 Conditions de fiabilité et limites du contrôle interne**

#### **2.1.3.1. Conditions de fiabilité du contrôle interne**

Un bon contrôle interne nécessite quatre conditions générales :

- Séparation de pouvoir ;
- Personnel compétent et honnête ;
- La définition d'une structure ;
- L'existence de dispositif de contrôle.

### **2.1.3.2. Les limites du contrôle interne**

Aussi bien conçu et appliqué que soit un dispositif de contrôle interne, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces limites, il s'agit, entre autres, des incertitudes du monde extérieur, l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnement pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, il est nécessaire lors de la mise en place des contrôles de tenir compte de du rapport coût/bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque. Parfois une prise de risque est moins onéreuse que la mise en place d'un dispositif de contrôle interne.

Nous retenons deux limites du contrôle interne :

#### **✓ Le coût du contrôle**

L'une des reproches souvent faites au contrôle interne est d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissement supplémentaire. Cependant il est important de souligner que :

- Le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;
- Le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leurs multiplication ;
- Le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

#### **✓ Les problèmes humains**

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la direction dans le personnel. Sans ignorer l'existence de cas particuliers, il faut observer que :

- Le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;
- Les éventuels obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au changement en général ;
- Le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il interdit qu'il soit suspecté.

## **2.2 Démarche et dispositif du contrôle interne**

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne au sein d'une société doit être orientée en fonction des objectifs de cette dernière. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiqués aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle. Plus le contrôle interne est fondé sur les règles de conduites et d'intégrité portées par les dirigeants des entreprises et fait l'objet d'une communication fluide entre les collaborateurs, plus il est pertinent. De ce fait, il ne saurait se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

Pour être efficace, le dispositif de contrôle interne comprend un ensemble de composantes étroitement liées.

### **2.1. Composantes du dispositif de contrôle interne**

Selon l'article 9 du règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne dans les établissements de microfinance, le système de contrôle comprend :

- Un système de contrôle des opérations et des risques ;
- Des procédures internes écrites ;
- Une organisation comptable ;
- Un système de traitement de l'information ;
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Un système de Reporting.

### **2.2.1 Procédures internes écrites ou manuels de procédures**

Les procédures internes doivent décrire pour chacune des entités de l'établissement, les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagements des opérations et de gestion des ressources humaines et matérielles. Les manuels de procédures doivent ainsi préciser les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, notamment :

- Des différents niveaux de responsabilité ;
- Les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement du dispositif de contrôle interne ;
- Les procédures relatives à la sécurité des systèmes d'information et de communication et aux plans de continuité de l'activité ;
- La description des systèmes de mesure, de limitation, de surveillance et de maîtrise des risques.

### **2.2.2. Une organisation comptable**

Selon l'article 35 du règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne des établissements de microfinance, ces dernières doivent se doter d'une organisation comptable qui tient compte des dispositions du règlement COBAC EMF-2010/02 relatif à l'organisation des comptabilités des établissements de microfinances.

Ce dispositif de contrôle de la comptabilité doit permettre aux EMF de s'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité de leurs données comptables et financières et de veiller à la disponibilité de l'information au moment opportun.

### **2.3. Système de traitement de l'information**

Le contrôle des systèmes d'information doit permettre de s'assurer que le niveau de sécurité des systèmes informatiques est périodiquement apprécié et dans le cas échéant, les actions correctrices sont entreprises ; ensuite s'assurer que les procédures de secours informatique sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatiques et enfin s'assurer de l'intégrité et la confidentialité des opérations sont préservées en toutes circonstances.

#### **2.4. Systèmes de mesure des risques et des résultats**

Ces systèmes permettent aux établissements de crédit de mesurer et de gérer toutes les causes et tous les effets significatifs des risques issus et de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard des facteurs internes (complexité de l'organisation, nature des activités exercées, professionnalisme des personnels et la qualité des systèmes) et externes (conditions économiques et les évolutions réglementaires).

#### **2.5. Système de surveillance et de maîtrise des risques**

Selon l'article 61 du règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne des établissements de crédit, les EMF et les banques ou les microfinance sont tenus de mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrises des risques, notamment de crédit et de contrepartie, de liquidité, et risque opérationnel faisant apparaître des limites internes ainsi que des conditions dans lesquelles ces limites sont respectées. Ces limites doivent être régulièrement revues ainsi que les procédures visant à alerter l'organe exécutif et l'organe délibérant.

Les procédures de contrôle interne doivent ainsi prévoir des critères et des seuils permettant d'identifier comme significatifs les incidents relevés dans le cadre de l'exercice du contrôle interne. Est considérée comme significatif toutes erreur ou fraude qui a pour conséquence une perte d'au moins 0,5% des fonds propres patrimoniaux de base (article 65 du règlement COBAC suscité).

#### **2.6 Un système de Reporting**

L'article 75 du règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne des établissements de microfinance stipule que les EMF doivent élaborer des états de synthèse adaptés pour la surveillance de leurs opérations, notamment pour les informations destinées à, l'organe délibérant, à l'organe exécutif, au comité d'audit et, le cas échéant, au comité des risques.

### **3. Les acteurs du contrôle interne**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des hauts dirigeants à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

### **3.1 Le Conseil d'Administration ou de surveillance**

Son implication au contrôle interne varie d'une entreprise à une autre. Lorsqu'il est nécessaire le Conseil d'Administration peut user de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge approprié. Lorsqu'il existe, le comité d'Audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif du contrôle interne.

### **3.2 La direction générale ou le directoire**

La direction générale est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de l'entreprise. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, des insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

### **3.3. L'audit interne**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif du contrôle interne et de prendre toutes les mesures nécessaires pour l'améliorer dans l'exercice de ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne sans toutefois être impliqué de façon directe dans la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance.

On peut conclure que, le contrôle interne est l'affaire de tous, aussi chaque collaborateur devrait avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne en fonction des responsabilités et objectifs qui lui sont assignés.

## **CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DU CONTROLE INTERNE DANS LES MICROFINANCES**

Dans ce chapitre, nous abordons les mécanismes du contrôle interne dans la microfinance. Ce chapitre est structuré autour de deux principales sections. La première est consacrée aux mécanismes du contrôle interne dans la théorie économique. Dans la seconde section, nous abordons la notion de réglementation bancaire qui est une activité nécessaire pour la stabilité du système en question.

### **Section 1 : Une revue littérature sur le contrôle interne**

Différents courants de pensée et théorie ont traité de la question du contrôle interne des organisations. De nombreux auteurs listent les différents types de contrôles traités dans la littérature (Chiapillo, 1996 ; Petitgean, 2001).

#### **1. Les théories classiques et le contrôle interne**

La notion de contrôle interne est apparue au début du XXème siècle avec les travaux de Fayol (1916) et de Taylor (1957). Les auteurs considérés comme des fondateurs de l'école classique du management se sont attachés à énoncer des règles et principes visant à assurer un fonctionnement optimal de l'établissement.

FAYOL s'est intéressé plus particulièrement aux problèmes de direction des établissements, le « contrôle suivie » consistant à assurer le bon fonctionnement de l'organisation, à vérifier que les ordres sont correctement exécutés et, le cas échéant engager des actions correctives.

Fayol privilégie la hiérarchie, l'autorité hiérarchique, légitimant, ici l'activité de contrôle. Des auteurs dont Gulick, Urwick, Alii (1937), Follet (1918), Weber (1947), ont contribué au développement de cette théorie et ont énoncé divers principes, que Charreaux et Pitol-belin (1992) résumant comme suit : spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision ou de contrôle, centralisation de la prise de décision, organisation par département.

Taylor s'attache plus particulièrement à la gestion des postes de travail, accordant plus d'intérêt aux individus qu'aux groupes ; l'amélioration de la productivité passant par une analyse scientifique des tâches et une amélioration du rendement de l'ouvrier. Les principes de hiérarchie, division de travail, règles et procédures sont également présents dans le modèle de la bureaucratie défini par le sociologue Allemand Max Weber.

### **1.1. La théorie des conventions comme complément à la théorie classique**

La théorie des conventions nous permettra d'effectuer un dépassement des théories traditionnelles en contrôle que sont les théories classiques du contrôle de gestion. Cette théorie qui repose sur l'hypothèse de Simon (1982) sur la rationalité limitée montre comment les règles sont les outils cognitifs pour les individus agissant en univers incertain. La convention est ainsi appréhendée à la fois comme le résultat des actions individuelles et comme le cadre qui contraint les actions comme l'indiquent Burlaud et Malo (1988).

Le contrôle interne est fortement lié au degré d'autonomie dans la prise de décision que la microfinance accorde à ses employés. Jusqu'au début des années 90, microfinance a vécu largement dans le paradigme taylorien, c'est à dire la mise sous contrôle direct des salariés (Barreau, 1999). Les banques ont modifié sensiblement leur organisation avec le renforcement de l'autonomie. L'idée consiste à donner de l'autonomie aux salariés, qui, mieux formés et responsabilisés pourront prendre de bonnes décisions d'octroi et de suivi des dossiers des clients.

L'autonomie peut être allouée, organisée (DE Terssac et Maggi, 1996), c'est-à-dire qu'il y a bien des règles, mais qui requièrent une adaptation pour les mettre en œuvre. Ces deux auteurs préfèrent parler « d'espace discrétionnaire », plutôt que l'autonomie, c'est à dire un espace où l'acteur peut choisir entre des alternatives.

L'autonomie que la microfinance donne à ses employés renvoie au concept de délégation, c'est-à-dire la transmission d'un pouvoir de décision. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) indique que la délégation entraîne des coûts d'agence sous forme de coûts de contrôle par la surveillance du temps passé par l'encadrement à surveiller l'application des procédures et celui passé par les salariés à renseigner les contrôleurs et des coûts de contrôle par l'intéressement.

## **2. Evolution et mise en œuvre d'un système de contrôle interne bancaire**

### **2.1 La notion du système de contrôle interne bancaire**

Le système de contrôle interne (SCI) est un instrument de gestion important pour une institution de prévoyance.

Le SCI comprend l'ensemble des procédures, des méthodes et des contrôles ordonnés par le Conseil de fondation ou la direction pour garantir que les opérations se font dans le respect des règles. Les mesures organisationnelles du SCI sont intégrées dans le déroulement des opérations, ce qui signifie qu'elles précèdent le processus de travail, l'accompagnent ou le suivent immédiatement.

Les exigences en matière de contrôle interne et d'examen du SCI, imposées par les différentes parties prenantes, ont considérablement augmenté ces dernières années. Si, de plus en plus souvent, ces parties prenantes considèrent qu'un bon SCI est un élément clé d'une bonne gouvernance d'entreprise, le conseil de fondation et la direction opérationnelle ont eux aussi besoin de disposer d'informations transparentes et crédibles sur la fiabilité et l'efficacité du SCI.

Le système de contrôle interne fait partie intégrante de la légalité de la gestion qui doit être vérifiée et attestée par l'organe de contrôle.

Les modalités du SCI et les exigences auxquelles celui-ci doit satisfaire varient selon la taille et la complexité de l'institution de prévoyance. Les conditions et les objectifs n'étant pas les mêmes, les exigences relatives au SCI ne peuvent pas être les mêmes dans tous les établissements. Néanmoins, des principes valables dans tous les cas peuvent tout de même être formulés. Un SCI est efficace lorsque les contrôles prescrits sont effectués et surveillés de manière fiable. La tenue d'une documentation garantit que l'on puisse savoir quels contrôles ont été réalisés.

### **2.2. Objectifs du système de contrôle interne**

Toute établissement financier, peu importe sa taille, devrait mettre en place des mécanismes lui assurant :

- ✓ Le maintien de systèmes de contrôle fiables : pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables ;
- ✓ La préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit divers mécanismes dont notamment des validations systématiques et des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir les erreurs, la perte et le vol ;
- ✓ L'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information ;
- ✓ La prévention et détection des erreurs et fraudes : l'application de procédures de contrôles adéquates permet de réduire les risques au minimum.

### **2.3. Responsabilités du système de contrôle interne**

La direction a la responsabilité de sensibiliser les cadres à l'importance d'une gestion saine des affaires et des biens de l'établissement. La répartition des tâches est d'une importance capitale pour le contrôle interne : plus l'établissement bancaire s'accroît, plus les responsabilités et les autorisations seront attribuées à des personnes différentes pour éviter les influences et les fonctions incompatibles.

Lorsqu'une personne occupe une nouvelle fonction, la direction doit s'assurer de lui communiquer les méthodes de travail inhérentes à cette fonction : une bonne compréhension assurera l'efficacité du processus, la fiabilité de l'information et la valorisation de la tâche. Contrairement au système comptable qui saisit, enregistre et regroupe les opérations pour en présenter les résultats dans les états financiers, le système de contrôle interne comprend les méthodes et procédés que la microfinance ajoute au système comptable pour acquérir un degré raisonnable de certitude.

Un système de contrôle interne adéquat permettra par ailleurs à la microfinance de prévenir les risques suivants :

- ✓ Des sanctions légales, et non-respect des lois, règlements et normes gouvernementales ;
- ✓ Des coûts excessifs ;
- ✓ Interruption des opérations ou d'une activité importante pour la microfinance ;
- ✓ Des pertes de revenus ;
- ✓ La fraude, la malversation ou les conflits d'intérêts ;

- ✓ L'insatisfaction des clients.

## **Section 2 : Le contrôle interne face à la réglementation bancaire**

Les établissements bancaires sont tenus de respecter la réglementation qui trouve son origine dans la particularité de la nature des activités bancaires. Cette particularité est justifiée par le rôle fondamental qu'exercent les microfinances dans l'économie.

(La microfinance, intermédiaire financier : finance direct et indirect, allocation des ressources, évaluation et suivi des risques, assureur de liquidité).

La mise en place d'un contrôle rigoureux est une impérative étant donné le rôle important que jouent les établissements bancaires dans les opérations de paiement et d'octroi du crédit. La réglementation présente les meilleures pratiques en matière de contrôle mais ces pratiques ne seront influentes que si elles se marquent dans le respect de plusieurs principes.

Parmi ces principes on peut citer :

- ✓ L'indépendance des contrôleurs ;
- ✓ La compétence des contrôleurs ;
- ✓ L'exhaustivité des contrôles ;
- ✓ Le réexamen périodique des systèmes de contrôle.

### **1. Définition et objectifs de la réglementation bancaire**

La réglementation est définie comme étant : « L'ensemble de textes de nature législatives et réglementaires dont la plupart sont codifiés au sein du code monétaire et financier ». Elle comporte plusieurs objectifs :

- Mettre en place un contrôle rigoureux en vue de garantir la protection des partenaires de la microfinance (clients, déposant, épargnant) ;
- La réglementation doit assurer l'encadrement des risques et la prise de risques mesurés afin de se prémunir et limiter les scénarios catastrophiques et les effets pervers ;
- La régulation bancaire est effectuée pour permettre l'exercice de l'activité bancaire de manière forte et prudente pour prévenir les risques liés aux déposants ;
- La réglementation présente aujourd'hui une dimension internationale suite à son attachement à un domaine d'application vaste. Les faillites ont des conséquences fâcheuses sur le système bancaire international qui est de plus en plus concentré, en

fait le phénomène de l'effet dominos déclenche puisqu'une microfinance qui fait défaut entraîne avec elle des milliers de déposants.

## **2. Les principes réglementaires**

L'exigence de mise en place d'un dispositif « contrôle interne » adapté à la nature et au volume de l'activité ; à l'exposition spécifique aux risques à travers :

- ✓ Un système de contrôle des opérations (s'intégrant dans l'organisation, les méthodes, les procédures opérationnelles...);
- ✓ Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- ✓ Une organisation du système comptable et du traitement de l'information ;
- ✓ Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- ✓ Un système de documentation et d'information ;
- ✓ Un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres.

### **2.1. Les fondements des accords de Bâle I**

Pour éviter les faillites du système bancaire, les pays du G14 ont décidé de créer le comité de Bâle qui vise à déterminer des règles en matière de fonds propres, d'où l'institution du comité de Bâle sur le contrôle bancaire en 1974, qui regroupe les autorités de surveillance prudentielles et les banques centrales des pays du groupe des Dix (G10).

Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et des banques centrales des pays suivants : Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, et Suisse. Son objectif principal est d'améliorer la stabilité du système financier international par l'introduction des exigences de fonds propres applicables à toutes les microfinances. Cet objectif s'est concrétisé par l'accord dit de Bâle I portant sur la dotation en fonds propres signé en 1988 au siège de la microfinance des règlements internationaux (BRI), Le comité se réunit généralement à la microfinance des règlements internationaux, à Bâle en Suisse, où se trouve son secrétariat permanent.

En effet une microfinance qui aura assez de fonds propres pourra faire face au remboursement de ses créanciers même si plusieurs entreprises auxquelles elle a accordé des emprunts lui font défaut ou bien si un grave problème informatique l'empêche de pratiquer son activité pendant plusieurs jours. Ces règles se sont matérialisées dès 1988 avec l'accord de Bâle I, qui a donné

naissance au ratio Cooke ; définissant un rapport entre les fonds propres des banques et les risques de crédit pondérés, selon la nature des opérations seules dans un premier temps et introduisant le risque du marché après en 1996.

**Ratio Cooke = fonds propre / risque pondéré  $\geq$  8%**

**Fonds propres = Les fonds propres de bas + Les fonds propres complémentaire. Risques pondérés = Risque de crédit + Risque de marché.**

Avec ce ratio, la réglementation Cooke a obtenu certains résultats, mais s'avère imprécise et présente des limites. En effet, depuis la finalisation du premier accord, le secteur bancaire s'est constamment plaint de l'approche trop simplificatrice des actifs pondérés menant au calcul du ratio Cooke. Ainsi, nombreuses sont les grandes institutions financières qui ont développé leur propre système de mesure du risque de crédit et du marché. Parmi les lacunes de l'accord de Bâle I, du point de vue des régulateurs, la prise en considération des risques bancaires n'est pas assez globale, dans la mesure où seuls les risques de crédit et de marché sont pris en compte, mais pas les risques opérationnels ; alors que plusieurs enquêtes sur les scandales financiers ont soulevé que le risque opérationnel était à l'origine de plusieurs désastres financiers.

Même si le ratio de solvabilité connut un succès grâce à son adoption très large au-delà des pays du G10 et l'augmentation des fonds propres des établissements financiers, il présente cependant des limites. Les options méthodologiques retenues initialement et ayant contribué au succès de l'adoption du ratio Cooke constitue aussi ses principales limites :

- ✓ L'échelle de pondération relativement simpliste ne permettait plus une estimation efficace du risque crédit. Le nombre de catégories de risques associés aux différents niveaux de pondération était trop limité et trop statique. Il ne tenait pas compte de l'évolution de la qualité de la signature des contreparties qui peut varier dans le temps, de la maturité des engagements ou de leur durée résiduelle. Les durées et les diversifications des portefeuilles n'étaient pas retenues. Le ratio constituait donc une norme de gestion prudentielle a posteriori et non un outil de prévision ;
- ✓ D'autres critiques furent formulées à l'encontre du ratio Cooke. Ce dernier ne tenait compte que du risque de crédit et des risques de marché et ignorait (négliger) d'autres types de risques résultant de l'organisation interne d'une microfinance, des hommes qui la composent ou de causes externes à l'établissement. Tous ces facteurs seront

repris dans la deuxième partie du travail sous le terme le terme de « risques opérationnels » afin de pallier une approche uniforme du risque.

## 2.2. De Bâle I aux accords de Bâle II

Le comité de Bâle pour la supervision bancaire a promulgué en juin 2004 un nouveau dispositif : (Convergence Internationale de la Mesure et des Normes de fonds Propres) « International Convergence Of Capital Measurement and Capital Standards ».

Cet accord a remplacé le précédent accord qui a instauré un ratio prudentiel minimum dit ratio Cooke, L'objet essentiel de Bâle II demeure le renforcement de la stabilité du système bancaire. La révision commencée en 1999 vise seulement à combler les lacunes de Bâle I et à adapter les directives au nouveau contexte des mutations intervenues sur les marchés financiers.

L'objectif principal est d'abandonner le système de couverture forfaitaire imposé aux banques pour adopter une réglementation du capital propre minimal plus complète qui tienne mieux compte des risques mais le nouveau ratio Mc Donough maintient la définition du capital minimum de 8% de l'encours de risque pondéré. Bâle II est alors venu avec une nouvelle structure : Ses accords reposent sur 3 piliers complémentaires qui devraient garantir le soutien d'une base optimale de calcul de fonds propres des établissements bancaires ainsi qu'un renforcement du contrôle tant qu'interne qu'externe des pratiques d'évaluation des risques.

**Tableau 1.2: Les trois piliers des accords de Bâle II**

<b>Bâle II</b>		
<b>Pilier I</b>	<b>Pilier II</b>	<b>Pilier III</b>
<b>Exigences minimales de fonds propres :</b> -Risque de crédit (nouvelles approches de calcul) ; -Risque de marché ; -Risque opérationnel (nouveau).	<b>Surveillance par les autorités prudentielles :</b> -Evaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque microfinance ; -Communication plus soutenue et régulière avec les microfinances	<b>Transparence et discipline de marché :</b> -Obligation accrue de publication (notamment de la datation en fonds propres et des méthodes d'évaluation des risques ;

**Source: Credit Suisse Economic & Policy Consulting, Economic Briefing N° 36.**

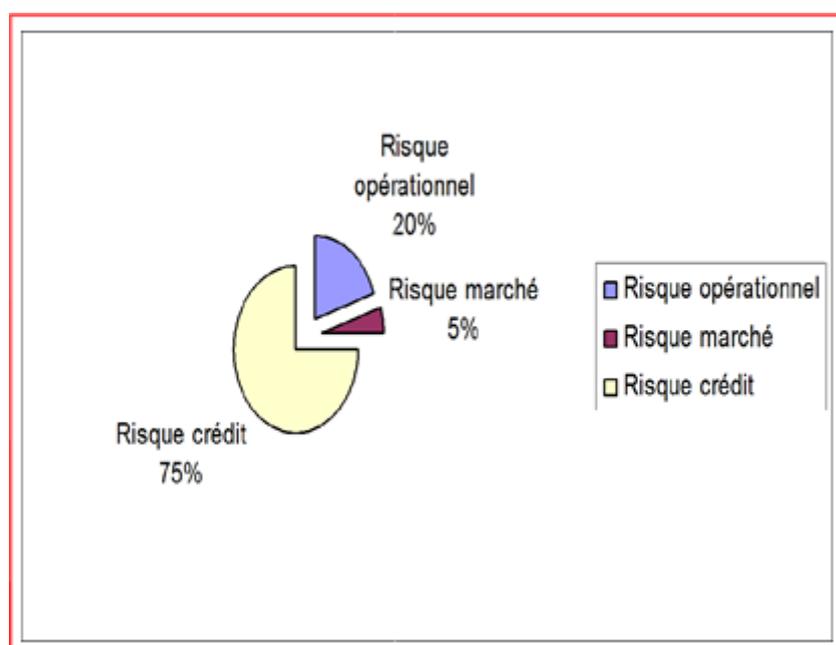
Après avoir présenté les fondements de la réglementation de l'activité bancaire, nous allons dans le point qui suit examiner les risques inhérents à l'activité bancaire.

### 2.3. Cartographie des risques bancaires

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à occurrence à un événement ou une série d'évènements, parfaitement descriptibles dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire à un moment donné.

Il est aisé de comprendre pourquoi la notion de risque ne permet pas de décrire les situations d'incertitude et de rendre compte des modalités de la prise des décisions dans de tels contextes.

**Figure 4.2: les risques bancaires**



**Source :** BOUCHET.M-FMIT : « les types des risques bancaires », 20/10/2005.

#### ✓ Le risque de crédit

Le risque de crédit est encore appelé également le risque de contrepartie. Il s'agit d'un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle, selon SYLVIE de Coussergues et GAUTIER Bordeaux (2010), « le risque de contrepartie désigne la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu ». Le risque de crédit est le plus vieux risque qui, relié directement à la qualité de l'actif pourrait mettre en péril la

situation financière d'un intermédiaire financier. Il est essentiellement au non performance de la contrepartie, c'est à dire sa capacité à honorer ses engagements, provoquant ainsi une perte probable au niveau de la microfinance

De ce fait, la microfinance subit une perte en capital (créance non remboursées) et en revenu (intérêts non perçus), la perte qui est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante.

### ✓ **Le risque de marché**

Les risques de marché sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif, sinon on est renvoyé au cas du risque de contrepartie.

En effet, selon JACOB et SARDI (2001), « les risque de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché. Ces instruments financiers sont soumis au risque de taux d'intérêt, au risque de change». En effet, avec le développement de l'intermédiation de marché, les risques auxquels sont soumis les intermédiaires financiers pourraient s'amplifier et se concentrer davantage. Les pertes liées au risque de marché peuvent affecter l'ensemble des actifs y compris les actions. Selon Sylvie de COUSSERGUES : « le risque de position sur actions est lié à l'évolution défavorable du cours des actions figurant dans le portefeuille-titres de la microfinance ». Aussi, selon François DESMICHT (2004), « le risque de marché, c'est le risque de réaliser des moins-values ou des pertes à la revente des titres détenus et plusieurs raisons peuvent être à l'origine de cet effet :

- La baisse générale des cours des titres ;
- L'illiquidité des titres à vendre ; il n'y a pas suffisamment d'acheteurs ;
- L'obligation de vendre rapidement les titres, même à un cours inférieur.

### ✓ **Le risque opérationnel**

Selon le document du comité de Bale, le risque opérationnel définit comme le « risque direct ou indirect de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'événement externes ».

Les exemples suivants illustrent les principales réalisations du risque opérationnel :

- Erreurs de transaction;
- Défaillance de systèmes ou processus;
- Perturbation ou interruption d'activité;
- Violation d'information ayant trait à la sécurité, l'intégrité ou la confidentialité;
- Falsification d'identité, piratage et transactions non autorisées;
- Actes ou omissions intentionnels et involontaires;
- Fraude et vol commis par des employés ou des personnes externes;
- Menaces et attaques terroristes;
- Catastrophes naturelles.

#### **2.4. Méthodes de mesures des risques bancaires**

Dans le nouvel accord Bâle II, chaque établissement aura le choix entre trois méthodes :

- La méthode Standard (notation externe) ;
- La méthode IRB Fondation (notation interne simple) ;
- La méthode IRB Avancée (notation interne complexe).

L'idée sous-jacente à la multiplicité des modèles d'évaluation du risque de crédit est d'inciter davantage les meilleures pratiques en matière de mesure et de contrôle de risque de crédit pour calculer au mieux les charges en fonds propres.

Les approches de mesure de crédit doivent être envisagées en tenant compte d'une dimension évolutive, en effet le comité de Bâle espère voir de nombreuses banques ou des microfinances passer de l'approche standard à l'approche IRB simplifiée puis avancée.

En effet, les établissements de crédit auront donc globalement deux grandes options : soit laisser la responsabilité de la notation de leurs portefeuilles à des organismes de notation externes, soit chercher à élaborer en interne des systèmes de gestion des risques des contreparties pleinement adaptées à leurs natures d'activités.

##### **➤ Approche Standard**

Cette approche est entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2007. Elle est fondée sur une classification des risques obtenus à partir de notations externes (agences de notation, assureurs de crédit...).

La pondération des expositions est fonction des notations externes. Il existe différentes grilles de pondération selon les catégories d'emprunteurs. Les encours pondérés sont des encours nets de provisions spécifiques.

Sept catégories d'emprunteurs sont définies pour les grilles de pondération : souverains, entités du secteur public non gouvernemental, entreprises, détail, crédits hypothécaires garantis par de l'immobilier, crédits garantis par une hypothèque commerciale.

L'approche standardisée mènera à un niveau de couverture en capital similaire à Bâle I (8%), mais avec des changements importants : allocation de 2,8% (pondération de 35%) sur les prêts immobiliers au lieu de 4%.

Pour la détermination des pondérations par catégories d'emprunteurs, les banques et les microfinances doivent recourir à des "notateurs externes". Six critères d'éligibilité sont recensés pour la reconnaissance de ces agences de notation externes par le régulateur national : objectivité, indépendance, accès international et transparence, publication, ressources et crédibilité.

La Banque des Règlements Internationaux (2001) a suggéré que la fiabilité des agences de notations est un élément crucial et fondamental pour l'efficacité de l'approche standardisée de mesure du risque de crédit. Aussi, les régulateurs du marché financier doivent certifier l'évaluation externe du risque de crédit.

Le tableau indique la principale pondération des encours nets qui devrait être retenues pour le calcul des besoins de fonds propres dans l'approche standard. La pondération des clients est fonction de la notation.

**Tableau 2.2: La Méthode standard (notations Standard & Poor's).**

	AAA/AA	A+/A-	BBB+/BBB-	BB+ /B-	Inférieur à	Sans notation
Etat	0	20	50	100	150	100
Banques	20	50	50	100	150	50

Enterprises	20	50	100	150	100	
Particuliers						75

**Source** : Standard and Poor's.

➤ **Approche Notations Internes simples (Internal Ratings Based)**

Selon cette approche, entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2007, c'est la deuxième façon d'évaluer le risque réservé aux établissements disposant d'un savoir-faire reconnu par leurs autorités de contrôle. Pour calculer la pondération du risque la banque ou la microfinance doit calculer quatre paramètres selon qu'elle opte pour la notation interne complexe ou un seul paramètre dans le cas simple :

- Probabilité de défaillance (PD) : mesure la probabilité de défaut d'un emprunteur sur une période donnée ;
- L'exposition en cas de défaut (ECD) : correspond au montant dû par la contrepartie (pour les prêts, il s'agit du capital restant et éventuellement les intérêts courus non échus) au moment où elle fera défaut sur l'engagement ;
- Perte en cas de défaut (PCD): représentant la part de l'exposition perdu en cas de défaut. Ainsi on estime le taux de recouvrement (TR), c'est-à-dire la part de l'exposition que la contrepartie serait en mesure de rembourser.

➤ **Méthode IRB avancée (complexe)**

Le comité a également défini une approche avancée, entrant en vigueur à partir du 1er janvier 2008, déclinaison de la précédente, dans laquelle les banques fournissent leurs propres estimations pour tous les paramètres de risque : la probabilité de défaut ; la perte en cas de défaillance ("Loss Given Default" LGD), l'exposition en cas de défaillance ("Exposure At Default" EAD) sous réserve de respecter les exigences des autorités de surveillance. Cette méthode est destinée aux grandes banques ayant un profil de risque complexe notamment en raison de leurs activités transfrontalières, ces établissements doivent :

- Mettre en place un ensemble d'outils interne d'identification et de suivi de la liquidité ;
- Bâtir des scénarii de crise de liquidité et des plans d'urgence pour faire face à de telle crises ;

-Informer la commission bancaire des évolutions de leur position de liquidité.

C'est l'organe exécutif de l'établissement de crédit qui détermine la politique générale de la gestion de liquidité ; il communique au moins deux fois par an ses analyses à l'organe délibérant.

## **DEUXIÈME PARTIE : LA SPECIFICITE DU CONTROLE INTERNE DANS LE PILOTAGE DES MICROFINANCES AU CAMEROUN**

Cette seconde partie est consacrée à l'aspect pratique de notre recherche. En effet, il sera question pour nous de présenter le cadre opérationnel de l'étude à travers l'organisation et le fonctionnement du Crédit du SAHEL d'une part, et d'autre part, à travers la pratique du contrôle interne en son sein (Chapitre 3). L'ultime chapitre est consacré aux aspects méthodologiques et à la discussion des résultats.

## CHAPITRE 3: CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre est organisé autour de deux sections. Dans la première, nous présentons de manière détaillée notre cadre opérationnel de l'étude qu'est le Crédit du SAHEL. La seconde section est consacrée aux aspects méthodologiques de la recherche.

### Section 1 : Présentation du Crédit du SAHEL SA

Le Crédit du SAHEL SA est un établissement financier qui produit et vend des services. Elle collecte des dépôts, octroie des crédits et gère les moyens de paiement.

#### 1. Historique et structure du crédit du SAHEL

Le CREDIT DU SAHEL est un établissement de Micro finance de 2<sup>e</sup> catégorie qui a connu, jusqu'ici, une évolution remarquable. Nous voulons, ici, présenter cette évolution et son organisation structurelle.

##### I 1- Historique et Objectif

A travers l'historique et l'objectif, nous entendons évoquer le passé de l'entreprise et l'objet qui a été à l'origine de sa création.

- **Création**

Le CREDIT DU SAHEL a commencé ses activités à Maroua en 1991. Il s'est inscrit, en tant que coopérative au Registre des Coopératives et des Groupes d'Initiative Commune de Maroua sous le numéro EN/CO/28/97/00956 le 07 février 1997 et obtient son agrément par arrêté du Ministère des finances et du budget le 27 juillet 2001. Compte tenu de son évolution, des exigences de la COBAC et de l'Autorité Monétaire, le CREDIT DU SAHEL est devenu une Société Anonyme (S.A.) et un Etablissement de Micro Finance de 2<sup>e</sup> catégorie depuis le 04 juin 2005. Il a son siège social à Maroua et compte dix-sept (17) agences réparties sur six (06) des dix (10) Régions du Cameroun.

L'agence de Douala est le 8<sup>e</sup> guichet du réseau CREDIT DU SAHEL, elle a été ouverte depuis 2004. Elle est située au boulevard de la liberté à Akwa, à un jet de pierre du Centre Culturel Français et de la Boulangerie ZEPOL.

**Tableau 3.3: La fiche d'identification du crédit du sahel**

Raison Social	CREDIT DU SAHEL
Capital	800 000 000 FCFA
Siège social	Maroua
Adresse	BP : 720 Maroua E-mail : <a href="mailto:creditdusahel@yahoo.fr">creditdusahel@yahoo.fr</a> Tel : (237) 22 29 14 68
Numéro contribuable	M029700014724M
Agrément MINEFI numéro	00322 du 27/07/01
Secteur d'activité	Micro finance
Organe directeur	Direction Générale
Agences	Maroua, Kousseri, Yagoua, Garoua, Kaélé, Yaoundé-Essos, Mokolo, Douala Akwa, Guider, Lagdo, Mora, Ngaoundéré, Maga, Doukoula, Meiganga, Bertoua

Source : Document Crédit du Sahel

## **I.2 Les objectifs du crédit du SAHEL**

Soucieux et conscients, au départ, du retard de développement des Régions du Grand Nord Cameroun, les élites de cette partie du pays ont pris l'initiative de créer Le CREDIT DU SAHEL. Ainsi, au fil du temps, celui-ci s'est progressivement fixé comme objectif primordial d'être un outil privilégié pour le progrès collectif et individuel, afin de stimuler le développement, de lutter contre la pauvreté et de réduire le chômage.

Afin d'atteindre ces objectifs, le CREDIT DU SAHEL a progressivement étendu son réseau à travers le territoire national en ouvrant plusieurs Agences et, parmi les plus importantes, se trouve celle de Douala où nous avons effectué notre stage du 01 juillet au 31 août 2009.

### **I.3 - Organisation structurelle d'une agence du Crédit du SAHEL**

Le concept de la structure renvoie à la manière dont les parties d'un ensemble (concret ou abstrait) sont arrangées et interagissent entre elles, ainsi que leur disposition spatiale ou logique. Ici elle va décrire les rapports entre les différents niveaux hiérarchiques pour permettre de répondre à la question « qui fait quoi ? ». Nous nous proposons de présenter l'organisation structurelle, c'est-à-dire ses différents services. Il va s'agir, notamment de la Direction et des autres services qui constituent l'Agence dans laquelle nous avons effectué notre stage.

#### **I.3.1 La Direction de l'Agence**

L'agence CREDIT DU SAHEL de Douala a, à sa tête, un Directeur d'Agence qui en coordonne toutes les activités. La Direction de l'Agence est chargée de la mise en application de la politique générale définie par la Direction Générale, sur instructions du Conseil d'Administration. Elle a des missions qui lui ont été assignées par sa hiérarchie.

Pour fonctionner, elle a été dotée de moyens matériels, à savoir :

- 01 micro-ordinateur
- 01 imprimante
- 02 téléphones filaires
- Un véhicule

Quatre (04) services opérationnels lui sont rattachés à savoir : service informatique/secrétariat, service guichet, service commercial et le service crédit. La Direction de l'Agence gère aussi deux (02) personnels d'appui : un chauffeur et un planton.

#### **I.3.2 Les services opérationnels**

Les services opérationnels sont interdépendants et ont, chacun à la tête, un chef qui rend compte des opérations effectuées au cours de la journée et doit les faire valider par le Directeur d'Agence.

##### **I.3.2.1 Le Service Informatique**

Le service informatique est directement rattaché à la Direction de l'Agence. Il joue le rôle du secrétariat auprès du Directeur d'Agence. Les opérations effectuées au niveau des autres

services opérationnels sont centralisées dans le serveur afin d'être traitées par l'informaticien qui, ensuite, les soumet au Directeur d'Agence pour validation en fin de journée.

L'informaticien s'occupe de la maintenance des différents outils informatiques disponibles dans tous les services.

- Les moyens suivants sont mis à la disposition de l'informaticien :
- 01 serveur
- 01 micro-ordinateur
- 01 imprimante
- 01 téléphone filaire

### **I.3.2.2 Le Service Guichet**

Encore appelé Front Office, ce service s'occupe de toutes les opérations du guichet. Le chef de guichet coordonne ce service qui est constitué d'un guichetier et deux caissières.

Le chef de guichet dispose des moyens suivants pour la coordination des opérations de son service:

- 01 micro-ordinateur
- 01 téléphone filaire

#### **➤ Guichet accueil**

Cette cellule s'occupe des opérations suivantes :

- Accueil et information ;
- Le remplissage des bordereaux de versement/retrait des fonds ;
- Le remplissage et réception des remises chèques ;
- La réception des demandes des chéquiers ;
- Toute autre opération faisant appel au guichet.

Il dispose des moyens suivants :

- 01 micro-ordinateur
- 01 téléphone filaire

➤ **Caisse numéro 1**

La caisse 1 s'occupe des toutes opérations de retrait et versement espèces des clients.

Elle dispose des moyens suivants :

- 01 micro-ordinateur
- 01 téléphone filaire (partagé avec la caisse 2)

➤ **Caisse numéro 2**

La caisse 2 s'occupe des toutes opérations liées aux paiements des salaires des employés des entreprises ayant domicilié les salaires de leurs personnels au CREDIT DU SAHEL agence de Douala et joue, en même temps, le rôle du service courrier départ.

Elle dispose des moyens suivants :

- 01 micro-ordinateur
- 01 téléphone filaire (partagé avec la caisse 1)

Le service guichet travaille en collaboration avec les autres services et particulièrement le service commercial.

### **I.3.2.3 Le Service Commercial**

Le Service Commercial est géré par un agent commercial et un gestionnaire des comptes. Ce service s'occupe de la vente des différents produits et services offerts au CREDIT DU SAHEL, à savoir, les appels de fonds, les virements, les transferts de fonds dans le réseau CREDIT DU SAHEL, Western Union, les ouvertures des comptes.

Les matériels utilisés par ce service sont :

- 02 micro-ordinateurs
- 01 imprimante
- 01 scanner
- 01 téléphone filaire

#### **I.3.2.4 Le Service du Crédit**

Les activités de ce service sont coordonnées par un chef de service qui dispose d'un analyste de crédit et d'un juriste. Ce personnel s'occupe de toutes les opérations liées au crédit, de la réception des dossiers jusqu'au recouvrement.

Le chef de service coordonne toutes les opérations des crédits. Il analyse les dossiers et donne son avis. Pour les dossiers dont le montant est du ressort des compétences de l'Agence, un comité de Crédit est composé du Directeur d'Agence, du chef de service crédit et du chef de guichet. Pour un montant supérieur à leurs pouvoirs de décision, après les avis du chef de service crédit et du Directeur d'Agence, le dossier est transmis au Comité de Crédit de la Direction Générale pour décision.

Le chef de service dispose des moyens suivants :

- 01 micro-ordinateur ;
- Une imprimante ;
- 01 téléphone filaire.

##### ➤ **L'Analyste de Crédit**

Il reçoit les dossiers à lui confiés par le Chef de Service, analyse et donne son avis.

Il dispose d'un (01) micro-ordinateur.

##### ➤ **Le juriste**

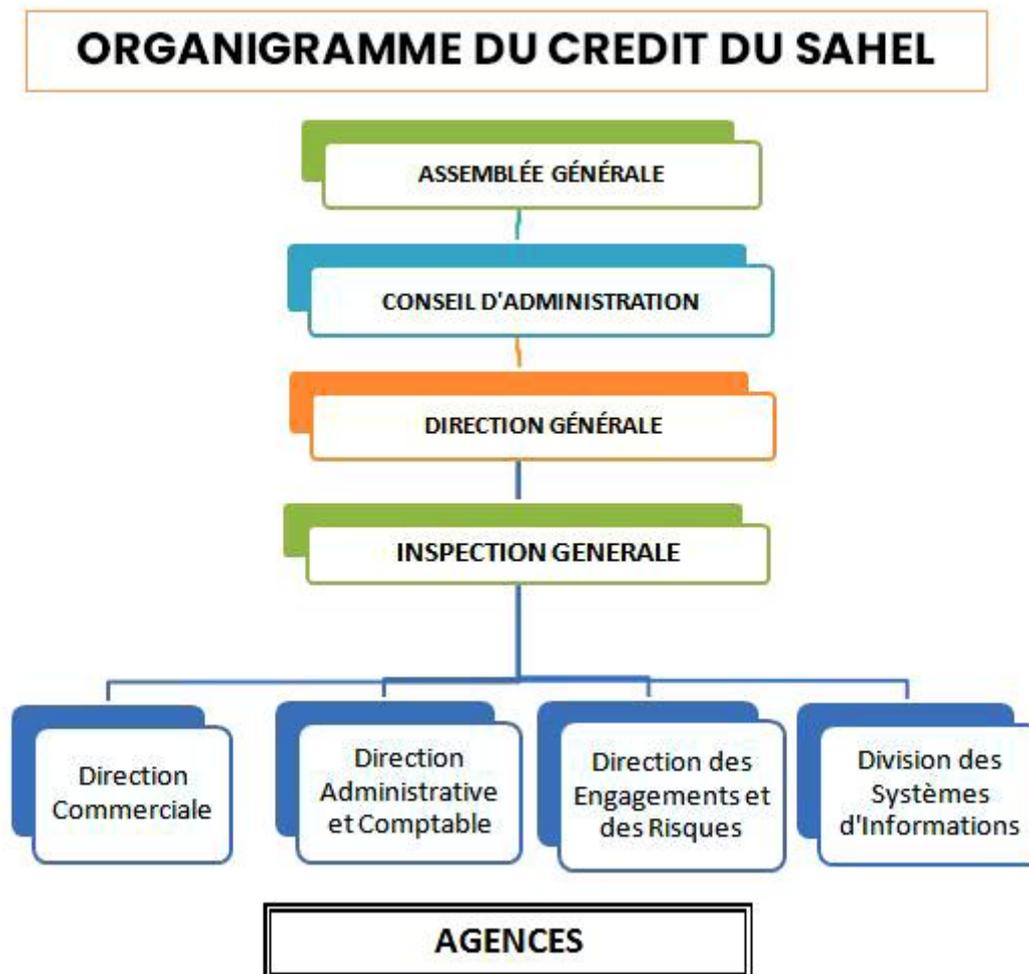
Le juriste est là pour tous les dossiers contentieux de l'Agence et, en même temps, s'occupe des créances compromises dont les chances de recouvrement sont devenues nulles.

Les moyens mis à sa disposition sont :

- 01 micro-ordinateur
- 01 téléphone filaire

Tous ces services concourent à l'accomplissement de la même mission : vendre les services et produits du CREDIT DU SAHEL et, surtout, satisfaire la clientèle de celui-ci.

Figure 5.3 : Organigramme de la structure



#### . I.4 Pratique du contrôle interne

Elle consistait pour nous de contrôler les opérations effectuées en tant que chargé de la clientèle et gestionnaire de compte (autocontrôle).

##### ✓ Contrôle des opérations à l'accueil

Notre travail consistait à :

- S'assurer de la conformité des dossiers de crédit : vérification de la validité de la carte nationale d'identité ainsi que celle du bulletin de solde (datant d'au moins trois mois) ; présence d'une demande manuscrite avec la raison du crédit et du montant souhaité ; présence du plan de localisation du domicile du client et ou celui de la société ;

attestation de virement irrévocable et celle de la présence effective ; après cela nous avons procédé à la vérification de la signature du client dans le système.

- S'assurer de la conformité des documents d'ouverture de compte : En plus de la vérification de la CNI, du plan de localisation, nous avons également contrôlé l'attestation de prise de service, lettre de recrutement pour les particuliers ; en ce qui concerne les coopératives nous avons effectués leur enregistrement au RCCM, reçu du paiement des impôts ensuite la vérification de la signature.

✓ **Contrôle lors du traitement du dossier par le gestionnaire**

Lors de notre passage en agence, du fait du départ en congé d'un gestionnaire nous avons dû effectuer le contrôle des documents de crédit de la façon suivante :

- Après contrôle des dossiers par le chargé de la clientèle, nous réalisons encore un contrôle en vue de s'assurer de la présence de tous les documents nécessaires ;
- On s'est assuré de la présence de la signature du chargé de la clientèle qui assure qu'une première vérification a été faite. En l'absence de sa signature le dossier est renvoyé ;
- Lorsque les documents sont conformes nous effectuons un contrôle du compte du client consistant à vérifier si le montant demandé est conforme aux normes édictées par la COBAC, c'est à dire vérifier si la traite de crédit auquel il aspire ne va pas au-delà du tiers de son salaire. Dans le cas où cette traite est supérieure on doit s'assurer que le client rédige une lettre dans laquelle il autorise la microfinance à aller au-delà du tiers de son salaire.
- Après cela nous avons procéder à l'établissement du TEG dans le système sans prise en considération de la TVA dans la traite pour s'assurer que le taux déclarer par la BEAC n'est pas dépassé.

Lors du contrôle de premier niveau nous avons constaté le manque de compétences de certains agents et la non maîtrise en ce qui concerne l'établissement de certains documents à l'instar de la fiche d'identification du client, cela dû à l'absence de formation du personnel ainsi que le recyclage.

### 1.4.1. Etapes du contrôle interne

Cela se résume en plusieurs méthodes et ou activités qui sont effectués par jour, semaine ou par mois (voir annexe 4) avec rédaction d'un rapport au responsable du département chaque fin de journée.

Durant notre séjour dans ledit département nous avons effectués le contrôle du front office et celui du back office suivant la charte du contrôleur.

➤ Contrôle du front office

Les différentes techniques de contrôle des activités du front office sont :

- Cash count : Dès le matin avant l'ouverture de l'agence nous étions chargés d'effectuer un comptage physique de l'argent en caisse afin de certifier si cela correspond à celui déclaré dans le système par la caissière (montant de chaque type de billet existant) ;

**Tableau 4.3: Illustration : Situation générée dans le système**

Billets	Nombres	Montants
500 francs cfa	10	5000 francs cfa
1000 francs cfa	5	5000 francs cfa
2000 francs cfa	7	14000 francs cfa
5000 francs cfa	5	25000 francs cfa
10000 francs cfa	6	60000 francs cfa

**Tableau 5.3 : Existence en caisse**

Billets	Nombres	Montants
500 francs cfa	10	5000 francs cfa
1000 francs cfa	5	5000 francs cfa
2000 francs cfa	7	14000 francs cfa
5000 francs cfa	5	25000 francs cfa
10000 francs cfa	6	60000 francs cfa

- **Le pointage ou call over** : C'est la vérification et le contrôle de la conformité des opérations de caisse et des pièces y afférentes, à l'instar des opérations de versements, de retrait c'est-à-dire vérifier si l'on a présenté les pièces qu'il fallait, la conformité des signatures ; sur le chèque l'on s'est attardé sur la vérification du nom du

bénéficiaire, le montant du chèque l'exactitude du numéro de compte, si le bénéficiaire ou déposant a signé, ceci pour les opérations de retrait. Cela se fait de façon manuelle et requiert beaucoup d'attention.

- **Daily overdraw** : Cela consiste à vérifier dans le système en ce qui concerne les particuliers ayant reçus des découverts permanents (50%) si la commission de cinq mille francs a bien été prélevée de leurs comptes ; commission qui correspond à la programmation annuelle pour le découvert. En ce qui concerne le découvert spécial (75%) on doit s'assurer dans un premier temps que le client a effectivement souscrit pour le découvert annuel, vérifier si le branch manager (BM) ou le responsable des opérations (BOS) a envoyé un mail au directeur de crédit demandant l'autorisation de paiement et s'assurer par la suite que le directeur a approuvé la demande faite ; après cela contrôler si CPU a prélevé la commission de 8.5% du montant accordé. En ce qui concerne les coopératives le niveau de risque est très élevé dû au fait que cela se fait de façon manuelle. Il est important de vérifier si l'agence a envoyé un mémo à CPU, on vérifie les dates si elles ne correspondent pas, on vérifie les comptes afin de s'assurer que la limite n'a pas été dépassée ainsi que la durée du découvert.
- **Teller reversed** : Consiste à extourner une opération mal faite : la vérification de cette opération se fait de façon journalière il était dont question de voir si toutes les mauvaises écritures ont été annulées et que les bonnes ont été passées. C'est une opération très dangereuse car l'opération annulée n'apparaît pas sur le rapport (il est juste dans le système) et peut être utilisée pour retirer de l'argent sans être inquiété d'où la nécessité d'un contrôle exhaustif pour cette opération.
- **Income leakages** : Cela consiste à vérifier si les commissions ont bien été prélevées en vue d'éviter les pertes de commissions dues en ce qui concerne les documents tels que:
  - ✓ L'historique des comptes (500 francs CFA par page) ;
  - ✓ Attestation de domiciliation bancaire pour les Corporate (10 000 francs CFA) ;
  - ✓ Attestation de virement bancaire (5000 francs CFA).
- Contrôle physique des attestations
- ✓ Attestation de domiciliation bancaire

On vérifie s'il y a une demande, si la signature a été vérifiée et si cela est bien enregistré dans le registre. Ceci permet de s'assurer de la régularité d'inscription dans les comptes.

✓ Attestation de virement bancaire

On vérifie si le virement a été enregistré, si le montant en chiffre correspond à celui en lettre ensuite on s'assure que les virements ont bien été effectués.

- Western union : On contrôle les transactions western union à l'intérieur du pays afin de vérifier s'il n'y a pas de différence entre ce qui a été retiré du compte du client et ce qui a été expédié les frais compris. Dans le cas où il y a une différence cela doit être reversé dans le compte du client concerné ; nous sommes donc tenus en tant que contrôleur de s'assurer que cela a bien été respecté. On enregistre tous les clients des différents reçus; un prélèvement d'une commission de 1000 francs CFA par transaction est fait manuellement.

Nous avons participé à des séances de formation concernant le rapprochement interbancaire qui se fait avec les historiques de deux banques correspondantes (locaux ou étrangers), avec la même devise, le même jour. Cela se fait en trois étapes :

- Le solde de début (il suit le principe selon lequel le solde de début à la date t doit être égale au solde de clôture à la date t-1 ;
- Les opérations ou écritures (traitement) ;
- Balance de fin (ne jamais oublier de reporter le solde de fin) ;

Nous avons assisté le département à l'occasion des contrôles sur place qui consiste d'un mot à se déporter sur le lieu du travail de l'opérationnelle question de nous rassurer de la véracité des informations communiquées lors des Reporting.

#### **I.4.2 Contrôle du back office**

Nous avons pu effectuer diverses méthodes de contrôle des activités du back office. A savoir :

- IncAome reversal : Lorsqu'on débite la classe 7 une vérification est faite par le contrôleur et nous ; cela consiste à vérifier si cela est dû suite à l'accord du directeur financier par un mémo. Sinon, une demande d'explication est envoyée et suivant la réponse, des mesures sont prises ;

**Tableau 6.3 : Illustration : opération de prélèvement de commission sur un client**

Compte entreprise débité au lieu d'être crédité

Débit	Crédit	Intitulé	Montant
7...		Commissions/attestations	10000
	4...	Client X	10000

Sources : Par nos soins

Dans ce cas une exception est rédigée à l'égard du maker pour une rectification immédiate.

Ecriture normalement passée

Débit	Crédit	Intitulé	Montants
4...		Client X	10000
	7...	Commission / attestation	10000

Sources : Par nos soins

- GL/ P and L movement report : On vérifie les comptes sensibles pour éviter les fraudes (comptes internes) ; on s'assure de l'authenticité de la balance à six (06) colonnes, les mouvements de débit et de crédit ; une vérification physique des entrées (matériels) est faite afin de s'assurer que les dépenses enregistrées ont bien été réalisées.
- Suspense and sensitive : Ceci est généré par le système pour chaque agence, il s'agit entre autres, de la différence dans un compte en suspens. On vérifie de façon journalière si l'argent a été inséré ; si le salaire entre dans un compte fermé, on s'assure que le prélèvement de 10 000 francs CFA de commission pour le renvoi du dit salaire à la finance a bien été fait ; cela permet d'éviter les ruptures de comptes.
- Reconciliation of clearing Schedule and Systems report : Avant 2007 la réconciliation se faisait manuellement ; en 2008 la BEAC a instauré la réconciliation des chèques scannés à travers SYSTAC et SIGMA. C'est une opération qui consiste en la vérification des différents rapports mis dans le système à l'exemple de SYSTAC et donc à vérifier que toutes les opérations sont effectuées. La situation nette peut être donnée et vérifiée dans le rapport du système par la formule suivante : Chèque générés + virements reçus = chèques reçus + virements générés. De façon plus précise, le contrôle du virement consistait pour nous à vérifier si les comptes débités ont des provisions ou s'il y a une autorisation de virement et ou une demande de dépassement

de la limite de découvert pour les Corporate. Il faut également s'assurer en ce qui concerne les chèques RIB tireur que nos comptes ont été tirés.

- Réconciliation of clearing and clearing house or adjustment account : C'est la vérification de toutes les opérations passées à la compensation. Les in doivent être traités et les out doivent être transmis.
- Vender (fournisseurs de matériaux) : Il s'agit du contrôle des factures pro forma ; on était chargé de vérifier si toutes les signatures sont présentes à savoir : celle du directeur général, du service du courrier, du service de logistique, du directeur financier, de CPU et également IT. Cela permet à chacun de prendre ses responsabilités. A la fin de chaque journée, le contrôleur est tenu d'envoyer un rapport à la direction du contrôle interne qui est également celle de l'audit interne.

Le système de contrôle interne ainsi que son processus de gestion de risques bancaires ici présenté contient de nombreuses insuffisances et manquements constatés lors de notre séjour en son sein. Nous avons fait face à de nombreux problèmes notamment :

- l'inadéquation entre les procédures, les opérations réalisées et la réglementation ;
- l'absence de documentation ;
- la non détermination des limites en ce qui concerne la prise de risque ;
- une gestion très fine des risques opérationnels.

Ce chapitre nous a permis de situer la microfinance Crédit du SAHEL dans le système de crédit camerounais en même temps qu'elle nous a permis de présenter les concepts de contrôle interne et de gestion de risques opérationnels tel qu'effectuer pendant le stage.

## **Section 2 : Justification de la méthodologie de la contribution de contrôle interne dans la gestion des risques des EMF camerounaises**

Il existe différentes techniques qui permettent de détecter les niveaux de vulnérabilité de l'entreprise, cela suppose une coopération avec les hommes de terrain, les responsables opérationnels et aussi la documentation. Cette section sera consacrée à une présentation de l'approche mobilisée.

Lors de la réalisation d'une étude, deux méthodes d'investigations s'offrent au chercheur. Il s'agit notamment de l'approche qualitative et l'approche quantitative. Dans le cadre de notre étude nous avons opté pour l'approche qualitative car notre but est de comprendre comment le contrôle interne contribue à la gestion du risque opérationnel bancaire. Nous avons pu collecter des données au moyen d'un guide d'entretien, de l'observation directe et de la recherche documentaire documentation. Les données ainsi obtenues vont passer au travers des filtres de lecture, nous procéderons ainsi à une analyse de contenu. Pour Mucchielli (2009), c'est la méthode la plus répandue pour exploiter les interviews ou les observations qualitatives.

Taylor et Bogdan (1984), définissent la recherche qualitative comme la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes. Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Ceci dit, elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place. Compte tenu de la complexité du processus à observer notre approche de recherche est inductive.

### **2.1. La collecte des informations**

Cela consiste à ausculter le système pour s'imaginer de quelle manière il est susceptible de réagir ou de prévenir certaines situations.

- **L'observation**

L'observation est appréhendée comme étant un procédé technique ayant pour but d'analyser de manière attentive les phénomènes tels qu'ils se produisent. Elle a plusieurs objectifs et constitue la plus utilisée en science de faits tels que l'astronomie. Cependant, elle reste d'une importance capitale dans le diagnostic de contrôle.

L'observation nous a permis d'une part de nous s'imprégner de la réalité concrète d'une microfinance et d'autre part, elle nous a servi d'instrument de collecte des informations.

Lors de notre séjour au Crédit du SAHEL nous avons observé de manière discrète et subtile son personnel dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes.

Ayant observé et s'étant imprégné de la pratique lors du stage, nous avons été confrontés à des problèmes tels que :

- Les problèmes de connexion au réseau ;
- Le traitement manuel de certaines opérations ;
- Le volume important d'activités alloué à un seul individu ;
- La défaillance du système informatique ;
  
- **Les visites**

Après avoir effectué le tour des agences et des services de la direction générale nous avons pu ressortir les problèmes suivants :

- Le contrôle de plusieurs agences par un seul individu ;
- Le manque de contrôle de certaines activités du back office et front office ;
- L'incompétence de certains employés ;

Toutes ces observations nous ont amené à nous poser certaines questions d'où l'intérêt de nous renseigner auprès des responsables et autres membres du personnel.

- **Les investigations**

L'investigation est définie comme une démarche systématique qui consiste à identifier, récupérer et traiter des éléments divers (chiffres, bibliographie, textes) sur un sujet donné. Pour ce faire, nous avons exploité plusieurs moteurs de recherches, et nous avons effectué des investigations sur plusieurs domaines dont les principaux portaient sur le référentiel d'instruction et système de contrôle interne.

### **2.1.1 Examen documentaire et entretus**

Cette étude permet en quelque sorte une description claire des procédures et par ricochet un avis sur le système mis en place.

- **Les entretiens et interview**

En vue d'approfondir nos connaissances sur les activités de la microfinance nous avons effectués :

- **Les entretiens**

L'entretien est une méthode de collecte des données qui vise à interroger une personne ou un groupe d'individu afin d'enrichir notre degré de connaissance sur un sujet donné.

L'entretien permet de recenser davantage certains problèmes, de faire une approche complète de la situation dans le but de trouver des éléments essentiels qui conduiront à une éventuelle solution des difficultés rencontrées. Durant la période de notre stage nous avons pu nous entretenir avec certaines personnes à l'instar des contrôleurs qui nous ont présentés des problèmes tels que :

- ✓ L'absence d'une unité indépendante de gestion de risques opérationnels ;
- ✓ L'absence d'un dispositif d'enregistrement des données de pertes ;
- ✓ La cartographie ne détaille pas l'activité qui engendre le risque opérationnel ;
- ✓ Absence de rigueur dans l'analyse des risques ;
- **L'interview**

C'est la technique de prise de connaissance la plus informelle ; elle consiste à se faire décrire la procédure en vigueur sans utiliser le moindre support. Il ressort à l'issue de cette interview le problème d'utilisation de manuels et procédures obsolètes.

### **2.1.2. Recherche documentaire**

L'analyse documentaire est une étude qui consiste à examiner les documents existant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise dans le but de rassembler un certain nombre d'information utile à la résolution des problèmes identifiés.

- **Documentation interne**

Dans le but d'obtenir toutes les informations susceptibles d'améliorer notre degré de connaissance sur la Crédit du SAHEL, et en vue d'une meilleure compréhension de ses activités, certains documents ont été mis à notre entière disposition à savoir : le référentiel d'instruction, le règlement de la microfinance, ancien rapport de contrôle.

La lecture de ces documents nous a permis :

- De connaître les aspects généraux du contrôle interne de la microfinance ;
- De comprendre certaines notions dans l'accomplissement des différentes tâches qui nous ont été assignées ;
- De connaître les principes du système de contrôle interne et de gestion des risques de la Crédit du SAHEL ;
- De comprendre effectivement ce qu'il y aura comme travail pendant le stage.

- **Documentation externe**

Malgré la consultation des documents internes, nous avons également consulté les documents externes relatifs à notre thème. Ces documents nous ont permis :

- De connaître comment les risques bancaires opérationnels doivent être gérés par le contrôle interne ;
- De connaître le but de l'application d'un système de contrôle interne ;
- De connaître les critères d'efficacité d'un système de contrôle interne ;
- De connaître clairement la différence entre les fonctions d'audit interne et contrôle interne ;

Il était question pour nous dans cette section de présenter la démarche méthodologique utilisée, nous ayant permis de relever les dysfonctionnements du système de contrôle interne et de gestion de risques bancaire opérationnels.

Dans la section suivante, nous ferons une analyse critique du dispositif du contrôle interne au Crédit du SAHEL.

## **2.2 Présentation et justification de l'approche constructivisme**

Un travail de recherche doit pouvoir répondre à trois questions fondamentales : Quoi ? Pourquoi ? Comment ? La troisième interrogation a trouvé une réponse, il s'agit d'identifier comment le processus du suivi d'octroi de crédit aux clients contribue-t-elle à la performance sociale des établissements de microfinance au Cameroun. Pour les deux autres questions, il s'agit de l'objet de recherche et de la méthodologie à suivre pour aboutir aux résultats. La préoccupation du chercheur, est de répondre à la question fondamentale en fonction de l'approche qu'il utilise pour la collecter, analyser les données et présenter ses résultats. Dans notre étude, nous souhaitons montrer l'importance du suivi et d'accompagnement des clients dans l'amélioration de la performance sociale des établissements de microfinance. Il s'agit pour nous de chercher à comprendre, de décrire et explorer un nouveau domaine : La contribution du processus d'octroi de crédit sur la performance sociale des EMF camerounaises. Il nous a semblé pertinent d'aller en profondeur et de trouver des outils de performance sociale des EMF camerounaises, d'identifier les relations et interrelations entre ces pratiques afin de ressortir l'importance de la contribution d'une bonne gestion du fichier client dans ce type d'entité. L'approche constructivisme semble la mieux indiquée pour apporter des éléments de réponse à notre question de recherche car elle offre plusieurs avantages : elle permet l'obtention d'informations dans un secteur où rien n'est connu au sujet

du problème étudié, elle étudie les processus et permet la contextualisation, elle est d'une grande flexibilité et permet une adaptation aux théories nouvelles et innovantes.

### **2.2.1 Les limites de l'approche constructiviste**

Comme toute approche, le constructivisme a des limites qu'il est important ici de relever pour permettre un bon usage. Reposant sur des entrevues avec les acteurs du phénomène étudié, la collecte des données peut nécessiter beaucoup de patience et de ressources ; de plus, l'interprétation des données peut être difficile et discutable. Les méthodes constructivistes peuvent être sujettes à des biais d'interprétation et être parfois considérées comme diffuses car il est difficile de contrôler leur rythme, leur progrès et leur point d'aboutissement. L'approche constructiviste est plus difficile et plus longue à mettre en œuvre à cause des difficultés d'accès au terrain et des problèmes diachroniques de l'observation. En guise de réponse à ces limites, il faut préciser que pour les chercheurs constructivistes, le cadre de la recherche émerge progressivement des informations recueillies sur le terrain ; cette démarche permet, l'étude des processus, des causalités récursives, et autorise la contextualisation ; le chercheur qui l'utilise se donne comme mission de repérer des similitudes et des différences entre les contextes pour donner un sens aux situations.

### **2.2.2 Déroulement de la recherche**

La réalisation d'une recherche constructiviste nécessite l'adoption d'un cadre de recherche rigoureux à travers un mode de collecte des informations rigoureusement régi par des règles précises ainsi qu'une méthode d'analyse des données tout à fait appropriée. Compte tenu de cette rigueur, nous avons adopté une attitude de confrontation permanente des données à la théorie pour en déceler la réalité des concepts dans les situations étudiées. Malgré quelques obstacles, nous avons pu obtenir des informations nécessaires à notre étude grâce aux cas que nous avons choisis.

### **2.3-Objectif de l'étude**

L'objectif principal de notre étude est de montrer que le contrôle interne contribue à une meilleure gestion des risques opérationnels bancaires.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- D'apprécier le dispositif de contrôle interne et règlementaire mis en place par les microfinances dans la réduction du risque de crédit;
- Montrer qu'au travers sa politique de gestion des risques opérationnels, le contrôle interne améliore la performance financière du Crédit du SAHEL.

Sous un angle purement prescriptif, notre étude aura aussi pour objectif secondaire de relever les implications managériales issues des résultats de notre travail en vue d'une amélioration du système de contrôle interne du Crédit du SAHEL.

### 2.3.1 Objectif de l'étude

Selon l'analyse de Belem (2009), le concept de gestion peut être vu selon trois perspectives différentes : de façon descriptive, prescriptive et analytique. L'aspect descriptif permet de décrire les changements ; l'aspect prescriptif expose ce qui doit être fait et l'aspect analytique considère que les divers acteurs exigent une modification du cadre institutionnel. L'objectif général de cette étude est de vérifier comment le dispositif du contrôle interne permet de réduire efficacement les risques opérationnels des établissements de microfinances camerounaises. De cette vision nous pouvons formuler la question principale suivante : *Comment le contrôle interne contribue-t-il à la réduction des risques opérationnels afin d'améliorer la situation financière des établissements de microfinances camerounaises?* Autrement dit quelle est l'incidence de la simplicité du processus interne et le respect des normes de gestion sur la réduction des risques de crédit des EMF camerounaises ?

Pour apporter une réponse à cette question de recherche, nous l'avons subdivisée en deux sous-questions, à savoir:

- *En quoi le dispositif de contrôle interne mis au point au Crédit du SAHEL est-il efficace et conforme à la réglementation en vigueur ?*
- *En quoi le contrôle interne mise en place au Crédit du SAHEL permet-il une gestion optimale des risques opérationnels ?*

De ces objectifs, nous pouvons formuler les propositions de recherche suivantes :

**Proposition 1 :** L'étude de cas montrera en quoi le dispositif de contrôle interne mis au point au Crédit du SAHEL est-il efficace et conforme à la réglementation en vigueur

**Proposition 2 :** L'étude de cas montrera comment le contrôle interne mise en place au Crédit du SAHEL permet-il une gestion optimale des risques opérationnels

### **2.3.2 Echantillonnage ou choix des cas étudiés**

Pires (1997) présente la méthode d'échantillonnage non probabiliste ou empirique comme la constitution de l'échantillon résultant d'un choix raisonné, cette sélection des constituants de la population se fait suivant certaines règles ou critères de choix en fonction des objectifs et du champ de la recherche. Nous avons retenu cette méthode pour sélectionner les cas relatifs à notre terrain d'investigation à savoir les administrations publiques, afin d'appréhender et y étudier les phénomènes de gestion.

#### **2.3.2.1- Définition et pertinence de la méthode de l'étude de cas**

Une méthode de recherche, « c'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations soit clairs, évident et irréfutable » (Aktouf, 1987).cette méthode se situe dans l'horizon des méthodes constructivistes, elle est appropriée quand la question de recherche commence par « comment » et »Pourquoi ». Selon Yin (1994), l'étude de cas est « *un guide d'entretien qui répond à un contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'informations multiples sont utilisées* ». Il est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système comportant ses propres dynamiques.

#### **2.3.3 Limites de la méthode de l'étude de cas**

On relève plusieurs reproches traditionnellement adressés à cette méthode. Il s'agit du manque d'objectivité et de rigueur, de la difficulté à généraliser et de la longueur du recueil de l'information. Mais les réponses à ces reproches éloignent toute ambiguïté : Concernant le reproche de manque d'objectivité et de rigueur, il ne faut pas oublier que le risque de biais existe aussi dans toute expérimentation, que ce soit dans l'élaboration du guide d'entretien ou dans la conduite de la recherche ; en plus, la rigueur est plus le fait du chercheur que de la méthode et la généralisation statistique n'est pas l'objectif à atteindre.

En ce qui concerne la difficulté à généraliser, il faut préciser que les études de cas sont généralisables aux propositions théoriques, et non aux populations, ni aux univers. Concernant enfin le reproche sur une longueur du recueil de l'information qui mène d'habitude à la construction d'une théorie qui, en cherchant à capturer la complexité du phénomène, perd ainsi toute perspective globale conduisant à une lourdeur des documents qui en résultent, il faut savoir qu'il existe différentes manières d'exposer une étude de cas et que la longue narration n'en est qu'une parmi d'autres.

**Tableau 7.3: Triangulation des données, des méthodes de collecte et d'analyse**

Types des données	Méthodes de collecte	Méthode d'analyse
Données externes (études : articles publiés, mémoires, thèse, actes de colloque, )	Revue documentaire et Entretien (informels et semi-directifs)	Analyse thématique de contenu
Données internes	Entretiens semi-directifs	Analyse thématique

**Source :** Par nos soins

Ce chapitre nous a permis d'élaborer une méthode pour accéder aux données grâce à un guide d'entretien et de les analyser pour répondre convenablement aux questions de recherche. Pour résumer, nous avons choisi une démarche constructiviste basée sur la méthode de l'étude de cas, qui s'appuie sur l'approche psychologico-sémantique soutenue par une analyse thématique et les résultats seront présentés au chapitre suivant.

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la discussion des résultats de notre étude. Ce chapitre est subdivisé en deux sections dont la première consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche et la seconde sur l'analyse des principaux résultats obtenus.

### Section 1 : Les résultats de l'étude

Dans un contexte d'économie ouverte marqué par la complexité et l'incertitude, les sources de dysfonctionnement du système de contrôle interne sont nécessairement plus larges. D'où la nécessité de procéder régulièrement à une évaluation du dispositif de contrôle interne en vue de l'adapter à l'environnement interne et externe de l'entité. Le système de contrôle interne doit être évolutif pour répondre aux besoins de pilotage et de contrôle efficace.

L'objet de cette section est donc de faire une analyse critique du dispositif de contrôle interne de la Crédit du SAHEL SA en tant que filtre des risques opérationnels.

#### 1. Analyse critique du système de contrôle interne bancaire

Le contrôle interne constitue un outil de pilotage des activités au sein d'une organisation et par conséquent sa mise en œuvre se justifie par des visées de maîtrise des activités et d'amélioration continue. Le système de contrôle interne de la Crédit du SAHEL doit lui permettre de répondre efficacement aux contrôles des unités monétaires. La pratique de cet outil de pilotage est-elle régulière par rapport à la réglementation en vigueur ? Permet-elle de réaliser les objectifs de performance ? C'est ce à quoi nous allons nous consacrer tout au long de cette partie.

##### 1.1. Inadéquation du système de contrôle interne appliqué

Nous notons ici que le problème d'inadéquation relevé s'identifie au niveau du référentiel d'instruction ainsi qu'au non spécialisation des tâches des acteurs.

✓ **Inadéquation due au référentiel d'instruction**

Un référentiel d'instructions doit être réalisé de façon à recenser et consolider l'ensemble des exigences législatives et réglementaires auxquelles la microfinance doit se conformer. Le champ de compétence de la conformité ne s'étend pas au contrôle du respect des règles n'appartenant pas au domaine bancaire et financier (droit du travail et de la sécurité sociale, réglementation relative à la sécurité des personnes et des biens, etc.) et dont la surveillance relève d'autres fonctions supports de la microfinance. Cependant, nous rappelons que le référentiel de la Crédit du SAHEL prévoit un ensemble de dispositifs qui ne sont pas respecter tels que :

- la mise en place d'un système de surveillance de risque bancaire ;
- la séparation claire de la fonction d'audit et de contrôle interne.

✓ **Inadéquation due aux parties prenantes**

De la qualité de son dispositif de contrôle interne dépend la réalisation des objectifs de l'institution. En dehors des forces qu'il présente, le SCI au Crédit du SAHEL SA est encore fort perfectible ; des insuffisances existent tant aux rôles des organes délibérant, exécutif du personnel.

✓ **Les faiblesses organisationnelles**

Un aperçu général de la structure organisationnelle de la microfinance permet d'observer comment celle-ci organise son fonctionnement quotidien de sorte à isoler les risques découlant de son activité. Par ailleurs nous notons l'absence du service de risques et stratégie nécessaire pour répondre à ses besoins actuels.

La mise en place de l'organigramme en 2012 n'a pas été accompagnée de nouvelles définitions de missions et d'objectifs dévolus à chacune des directions créées et même au niveau opérationnel.

✓ **Les insuffisances de compétences**

La notion de compétence s'applique aux qualités individuelles de chaque membre du personnel dans son domaine d'exercice de la microfinance que sont : le savoir, le savoir-faire, et le savoir être. Nous avons constaté que cet aspect constitue l'une des brèches du dispositif

de contrôle interne. En effet, dans certaines fonctions essentielles de la microfinance, les agents ne sont pas formés ou ne disposent pas de toutes les compétences pour assumer pleinement leurs responsabilités et parvenir aux objectifs recherchés par la mise en place desdites unités opérationnelles ou fonctionnelles.

A titre d'exemple, nous pouvons citer le service des contentieux et du recouvrement dont le rôle est en grande partie juridique. De par ses missions, ce service devrait être supervisé par un juriste de formation ou à défaut par un cadre formé aux techniques de maîtrise des suretés bancaires. Mais ce service est présentement dirigé par un financier de formation. A notre avis, ceci justifie, entre autres, le faible niveau de recouvrement effectué chaque année. Il reste bien de domaines ou des agents sont affectés sans lien avec leur formation de base. Dans ce cas, on peut exiger du professionnalisme dans l'exécution des tâches. Des efforts considérables doivent être entrepris pour parvenir d'une part à la maîtrise des risques des activités par le personnel, et d'autre part, pour offrir des services de qualité à la clientèle.

#### ✓ **Fonction d'audit interne**

Il existe plusieurs insuffisances se rapportant à la fonction d'audit interne, mais nous allons nous attarder sur le turn-over à l'inspection générale. Au cours des deux dernières années, certaines fonctions comme l'inspection générale et le contrôle interne ont vu la totalité de leur personnel affecté vers d'autres directions fonctionnelles. Il est arrivé que certains agents affectés à l'inspection générale n'aient même pas le temps d'effectuer leur première mission et sont de nouveau mutés vers de nouvelles fonctions. Ceci traduit une absence de politique en la matière. L'affectation à l'inspection générale est parfois perçue comme une sanction. Cette pratique a contribué à donner une mauvaise image à l'inspection générale. Le système de contrôle des risques bancaires au Crédit du SAHEL en dépit de ses avantages, présente des poches de faiblesses. En effet, la réglementation en matière de contrôle interne édictée par la commission bancaire n'obéit pas entièrement à la norme.

#### ✓ **Insuffisances se rapportant aux objectifs du système de contrôle interne**

Ces insuffisances trouvent leur origine d'abord dans l'inexistence des procédures opérationnelles vue précédemment, et ensuite l'inexistence de la fonction contrôle de gestion ; du système d'évaluation de la performance et enfin une inadéquation de la formalisation de procédures opérationnelles.

## **1.2. Analyse critique du système d'identification des risques bancaires**

Les autorités de contrôle considèrent que les établissements doivent être dotés de procédures permettant à leurs dirigeants de gérer les risques actuels et de s'adapter aux nouveaux. Un processus de gestion des risques réunissant les trois éléments fondamentaux : l'évaluation des risques, le contrôle des expositions et la surveillance des risques aidera les banques et les autorités de contrôle à atteindre ces objectifs. C'est sur ces éléments que nous allons porter notre analyse du système d'identification des risques au sein de la Crédit du SAHEL.

### **- Problème lié à l'évaluation des risques**

Le recensement du risque au sein de la Crédit du SAHEL est certes strict mais pas suffisant pour leur évaluation. Cela met en exergue la non quantification des risques ce qui ne permet pas à la direction de survenir et déterminer les mesures destinées à les gérer et à limiter ces risques de manière efficace. Elle devrait se forger une opinion raisonnable et défendable sur l'ampleur de tout risque, tant en termes d'impact sur la microfinance que de probabilité. Il n'existe pas de niveau de risque toléré par la microfinance. Le conseil d'administration devrait déterminer ce niveau de risque sur la base d'une évaluation des pertes qu'elle pourrait supporter au cas où un problème donné viendrait à se matérialiser et par la suite comparer sa tolérance à l'égard du risque et son évaluation de l'ampleur du risque, pour vérifier si l'exposition correspond aux limites de tolérance.

### **- Problème lié à la gestion et au contrôle de risque**

Les mesures de contrôle et de gestion en vigueur au sein du Crédit du SAHEL SA ne permettent pas :

- La coordination de la communication interne ;
- L'évaluation et la modernisation des produits et services ;
- L'application de mesures pour contrôler et gérer les risques liés à la sous-traitance ;
- La fourniture d'informations au public et la sensibilisation de la clientèle ainsi que l'élaboration de plans d'urgence.

La non actualisation des politiques et procédures ne permettent pas à la microfinance d'accroître sa capacité de contrôle et de gestion des différents risques inhérents à toute opération.

- **Problème dû à la surveillance permanente des risques**

La surveillance en continu est un aspect sensible de tout processus de gestion des risques. Pour les activités de microfinance et de monnaie électronique, elle est particulièrement importante, étant donné que leur nature est appelée à évoluer rapidement, au rythme de l'innovation, mais aussi parce que, pour certains produits, il est fait appel à des réseaux ouverts tels qu'internet. Le Crédit du SAHEL ne dispose pas d'un système de surveillance de risques adaptés à l'innovation actuelle. Nous pouvons dire qu'il est presque inexistant dans la pratique mais dans leur système il est présent ; il est donc nécessaire de la modifier pour une meilleure surveillance du risque. Le système n'est pas réactif à l'innovation ; L'évolution permanente est une condition indispensable à l'efficacité du processus de gestion du risque. Les banques sont obligées d'intégrer dans leur gestion quotidienne l'identification, la mesure, et la surveillance des risques.

Après ces analyses il ressort que le processus de gestion des risques du Crédit du SAHEL SA ne permet pas véritablement aux dirigeants de gérer les risques actuels et de s'adapter aux nouveaux ; l'absence d'un système de gestion et mesure du risque opérationnel ne permet pas une assurance quant à l'identification des risques et également leur mesure de façon périodique.

Le système de contrôle interne mis en place au Crédit du SAHEL pour la gestion des risques bancaires opérationnels comporte de nombreux manquements et par conséquent ne permet pas une gestion efficace des risques opérationnels.

**Section 2 : Implication d'ordre managérial des résultats**

Dans un contexte d'économie ouverte marqué par la complexité et l'incertitude, les sources de dysfonctionnement du système de contrôle interne sont nécessairement plus larges. D'où la nécessité de procéder régulièrement à une évaluation du dispositif de contrôle interne en vue de l'adapter à l'environnement interne et externe de l'entité. Ce point consistera à faire des propositions en vue d'améliorer le système de contrôle interne et celui de l'identification des risques bancaires au sein du Crédit du SAHEL SA.

**2.1 Une amélioration du système de contrôle interne**

Au regard des difficultés rencontrées, tout en restant humble, nous conseillons aux dirigeants du Crédit du SAHEL d'une part la mise en place d'un nouveau de système de contrôle interne efficace, et d'autre part une pratique rigoureuse pour une efficacité du système de contrôle interne.

### **2.1.1 Mise en place d'un système de contrôle interne efficace**

Vu son importance telle que présentée ci-haut, le système de contrôle interne efficace que nous proposons supposera d'une part la redéfinition de l'efficacité des acteurs du contrôle interne, et d'autre part un système de prévention et d'évaluation du risque, l'existence du contrôle de gestion.

#### **➤ L'efficacité des acteurs du dispositif de contrôle interne**

L'efficacité du système de contrôle suppose d'abord l'efficacité des acteurs participants à ce dispositif. On peut distinguer deux grandes catégories d'acteurs : les collaborateurs de l'entreprise sous la responsabilité de la direction générale qui doit proposer une organisation respectant les grands principes de cette fonction ; les acteurs externes à l'entreprise exerçant pour la plupart une mission réglementaire de surveillance des établissements financiers.

#### **➤ Les acteurs internes du contrôle interne**

- ✓ **Le service contrôle interne :** il est rattaché directement à la direction générale et son indépendance est une nécessité. Son rôle est d'aider l'ensemble des services de la microfinance à mener à bien la démarche. Il est une sorte de consultant interne chargé de vérifier la faisabilité et l'efficacité des contrôles mis en œuvre. L'erreur commise par beaucoup d'établissements est de lui donner un rôle répressif alors qu'il doit avoir avant tout un rôle de conseil et être une force de proposition vis-à-vis des services et de la direction générale ;
- ✓ **Les collaborateurs de la microfinance :** chaque collaborateur a, dans ses missions, une activité de contrôle. En effet le premier niveau de contrôle est réalisé par ceux effectuant les opérations et par leur hiérarchie au sein d'un service. Le personnel doit donc être sensibilisé à cette tâche pour ne pas la réaliser de façon désinvolte ou en considérant qu'elle n'est pas source de risques graves. Les collaborateurs des services

supports du siège sont eux aussi en charge du contrôle dit de second niveau. Ils permettent de corriger les anomalies que les premiers contrôles ont laissé passer ;

- ✓ **L'audit interne** : aussi appelé l'inspection, son rôle est vraiment d'effectuer « le contrôle des contrôles » dans une logique coercitive. Il est également dépendant directement de la direction générale et réalise des interventions, programmées ou non, au sein de l'ensemble des services. Il est primordial que ce service soit bien distinct de celui du contrôle interne et que les personnes réalisant les missions d'audit soient différentes de celles assurant des missions de contrôle interne afin d'éviter la confusion auprès des collaborateurs. L'objectif est donc de mesurer et de contrôler l'application des plans de contrôle interne au sein de l'établissement.

➤ **Les acteurs externes du contrôle interne**

- ✓ **Le régulateur** : derrière ce terme générique plusieurs organismes sont en mesure de réaliser des missions de vérification relatives au fonctionnement du système de contrôle. Au premier rang on retrouve la commission bancaire qui est l'organisme chargé de vérifier le respect des règlements bancaires et notamment celui relatif au contrôle interne
- ✓ **L'audit externe** : L'auditeur externe doit évaluer la prégnance de cette préoccupation au sein des équipes dirigeantes ainsi qu'à tous les niveaux de l'organisation. Il se fonde principalement pour cela sur des informations écrites relatant le plan de développement commercial, la stratégie et les principales orientations retenues par la microfinance. À partir de ces documents l'auditeur se fera une idée de l'exposition au risque. Le Reporting et les outils du contrôle de gestion sont d'une grande importance à ce niveau car ils illustrent en général assez bien l'intensité de cette préoccupation au sein d'un établissement. L'auditeur va alors évaluer la capacité qu'il a à suivre les risques au regard de ces documents.

L'appréciation et l'analyse de chaque risque : le principe fondamental est celui de l'exhaustivité comme cela a déjà été évoqué. En trois ou quatre ans l'ensemble des départements et des services doivent avoir été audités et tout manquement en la matière est réellement porteur d'accusation de laxisme et d'un risque de réputation. L'auditeur doit se

livrer à un travail de compréhension du dispositif de gestion des risques de l'établissement et n'a pas pour rôle d'imposer une méthode prédéfinie. Ce travail consiste à regarder si les mesures prises par la microfinance en vue de les minimiser sont efficaces et adéquates. Seule une telle analyse permet de s'assurer que les risques sont bien identifiés et correctement reflétés dans les comptes annuels. À ces trois axes s'ajoutent une analyse du respect des conditions d'autorisation données aux cadres de la microfinance et plus généralement des règles de comportement.

- ✓ **Les agences de notation** : elles sont pour mission d'évaluer le niveau de risque d'un établissement grâce aux notes qu'elles leur attribuent.
- ✓ **Le comité d'audit** : au sein du conseil d'administration son rôle est également de contrôler l'exposition aux risques et la conformité des décisions opérationnelles d'un établissement. Comme on le verra plus loin il est le garant de l'application de la politique des risques décidée par la microfinance et il doit disposer d'un droit d'alerte vis-à-vis de l'actionnariat.

➤ **Systeme de prévention et d'évaluation du risque**

Le système d'évaluation et de prévention des risques doit être organisé autour d'un ensemble de limites qui sont fixés notamment dans la gestion des opérations et en second lieu sur les mesures préventives de risques. D'où la nécessité de créer un service de risque et de stratégies.

➤ **Mise en place du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est un processus permettant de limiter les risques, de les identifier et d'agir sur elles d'où son importance dans un SCI.

- **Missions**

Ses missions peuvent être :

- ✓ Collecter les données de base technique et financière des activités de la microfinance, en s'assurant de leur vraisemblance et de leur cohérence ;

- ✓ Produire des tableaux de bord analytique et synthétique mettant en évidence les informations relatives au niveau d'activités, aux prix des produits bancaires et non globaux, à la contribution de chaque unité opérationnelle et fonctionnelle a la formation du résultat au suivi budgétaire.
- ✓ Etablir les Reporting.
- **Structuration du contrôle de gestion**

Dans le but de remplir pleinement sa mission, la fonction peut être subdivisée en section

- ✓ Section indicatrice de gestion chargée notamment de la définition des indicateurs de gestion
- ✓ Section prix de revient, chargée de l'analyse des activités selon leur rentabilité
- ✓ Section résultats financiers et suivi budgétaire, chargée du processus budgétaire.

### **2.1.2 Pratiques pour une efficacité du système de contrôle interne**

L'ensemble du dispositif doit être adapté aux caractéristiques propres de chaque entité. Néanmoins, quelle que soit l'organisation considérée, la mise en œuvre des pratiques suivantes pourrait garantir l'efficacité du système.

#### **a) Politique et stratégie**

- L'appétence aux risques est définie par le conseil ;
- Les responsabilités en matière de gestion des risques (y compris les problématiques de délégation) sont clairement définies et diffusées au sein de l'entité.

#### **b) Analyse de l'exposition aux risques**

- Le recensement des événements potentiels susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs de la société est réalisé de manière exhaustive et l'univers des risques est régulièrement mis à jour ;
- Les événements négatifs (internes ou externes) pouvant générer des risques sont analysés.

**c) Evaluation des risques**

- Les risques et leurs incidences potentielles sont évalués ;
- Les réponses aux risques sont élaborées ;
- Les risques résiduels sont analysés en lien avec le niveau de risque acceptable tel que défini par le conseil.

**d) Activités de contrôle**

- les activités de contrôle sont mises en œuvre dans chaque processus de l'organisation;
- les activités de contrôle font l'objet d'une évaluation ou auto-évaluation ;
- les activités de contrôle sont supervisées par des fonctions de surveillance ;
- l'évaluation des activités de contrôle fait l'objet d'une revue indépendante ;

**e) Pilotage**

- des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques sont définis et suivis ;
- les plans de remédiassions font l'objet d'un suivi documenté ;
- les incidents avérés sont recensés et analysés ;
- les objectifs et la stratégie du dispositif sont régulièrement mis à jour.

Enfin, suivre l'efficacité d'un système revient à suivre le niveau de réalisation de ses objectifs.

➤ **Pour une amélioration de l'identification des risques bancaires**

L'identification est primordiale pour que puisse être développé un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel. Identifier le porteur du risque ainsi que le fait de l'isoler permet d'obtenir une vue globale de tous les composantes et dimensions du risque, ceci équivaut à une analyse en profondeur des opérations.

➤ **Mise en place d'un système de gestion et mesure du risque opérationnel**

- **Système de gestion du risque opérationnel**

Le Crédit du SAHEL doit être doté d'un système de gestion du risque opérationnel permettant de s'assurer que ces risques sont identifiés et mesurés périodiquement. Un système de gestion efficace du risque opérationnel doit inclure :

- ✓ Un dispositif de collecte et d'enregistrement des données de pertes ;
- ✓ L'établissement d'une cartographie de risque ;
- ✓ L'institution d'une unité indépendante de gestion du risque opérationnel.

- **Dispositif de collecte des incidents et pertes significatives**

La commission bancaire impose aux établissements bancaires, dans le cadre de leur mesure et gestion du risque opérationnel, de mettre en place un dispositif de collecte et d'enregistrement des incidents et pertes significatives par ligne d'activité. Ce dispositif doit aboutir à une base de données dédiée au stockage des incidents. Cette base est utile pour la quantification des risques opérationnels et la détermination des besoins en fonds propres pour la couverture de ces risques.

➤ **Etablissement d'une cartographie de risques**

La cartographie des risques opérationnels s'appuie sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels.

A chaque étape du processus, on associe les risques susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs du processus (en termes de résultat, ou en termes de délais). Chaque risque est évalué en termes de : Probabilité d'occurrence, et perte encourue en cas de réalisation (impact financier, parts de marché, image...). Toutes ces composantes du risque permettent d'avoir une évaluation fiable du risque inhérent. Par la suite, l'appréciation du contrôle interne affecté à ce risque permet de déterminer le risque résiduel. A partir de la cartographie des risques opérationnels, la microfinance peut décider de la stratégie à adopter : éliminer, réduire, transférer, accepter..., en toute connaissance de cause. Pour être réaliste et utile, l'analyse des processus métier et des risques encourus doit être confiée aux opérationnels concernés et soumise au contrôle et à la validation par l'unité des risques opérationnels. De même, la cartographie doit être qualifiée d'un exercice permanent. En effet si la cartographie ne fait pas l'objet de mise à jour régulière, le modèle de risque présentera une vision biaisée de la réalité.

➤ **Création d'une unité de gestion des risques opérationnels**

Conformément aux dispositions du nouvel accord « Bâle II », cette unité aurait pour principale attribution :

- ✓ L'élaboration de stratégies permettant d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de contrôler/d'atténuer le risque opérationnel ;
- ✓ La codification des politiques et procédures de l'établissement concernant la gestion et le contrôle du risque opérationnel ;
- ✓ La conception et de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du risque opérationnel de l'établissement ;
- ✓ La conception et de la mise en œuvre du système de notification du risque opérationnel.
- ✓ La mise en œuvre des procédures de collecte et d'enregistrement des pertes significatives par métier et la définition des mesures correctrices.

En effet le gestionnaire de risque devrait évaluer les différents traitements possibles. Ces derniers devront parvenir à ramener le niveau de risque résiduel à des niveaux correspondants au seuil de tolérance aux risques bancaires. Il devra pour cela prendre en considération leurs conséquences sur la probabilité d'occurrence et sur l'impact des risques. Cependant, le gestionnaire de risque devra aussi considérer le rapport coût/bénéfice des traitements potentiels, il doit pour cela prendre en considération tous les coûts directs et indirects liés au choix d'un traitement et les comparer aux bénéfices attendus de ces traitements, puisque ces traitements nécessiteront une mobilisation des ressources et cette mobilisation pourra entraîner un manque à gagner pour l'entreprise si ces ressources ne sont pas correctement affectées. Il est finalement possible que le gestionnaire de risque identifie de nouvelles opportunités lors du traitement des risques ; ces opportunités vont être intégrées au processus de définition de la stratégie ou de la fixation des objectifs.

Une fois avoir évalué les différentes alternatives en matière de traitement de risques, le gestionnaire des risques pourra décider de la façon dont il compte gérer ce risque, et

sélectionnera un traitement ou une combinaison de traitements destinées à ramener la probabilité et l'impact des risques en deçà de son seuil de tolérance, et les mets en pratique.

➤ **Système de mesure du risque opérationnel**

Le Crédit du SAHEL SA doit intégrer des méthodes de calcul des risques opérationnels conformément au nouvel accord de « Bâle II » à savoir :

- ✓ **L'approche indicatrice de base** : elle consiste en l'application d'un ratio forfaitaire (15%) au produit net bancaire des 3 derniers exercices.
- ✓ **L'approche standard** : cette approche permet d'appliquer un coefficient différent selon les lignes métier. Dans l'approche standard, les activités des banques sont réparties en huit lignes de métier :
  - ✓ Financement des entreprises (18%)
  - ✓ l'activités de marché (18%)
  - ✓ Banque de détail (12%)
  - ✓ Banque commerciale (15%)
  - ✓ Paiement et règlement (18%)
  - ✓ Fonctions d'agent (15%)
  - ✓ Gestion d'actifs (12%)
  - ✓ Courtage de détail de (12%)
- **L'approche avancée** : selon cette approche, l'établissement de crédit doit construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. La méthode choisie ainsi que les conditions d'application (présence d'une structure centralisée de contrôle des risques, fréquence et pertinence des Reporting, ...) sont alors soumises à l'approbation préalable du régulateur.
- **Processus itératif de gestion de risques en vue d'une amélioration de celui en place**

La gestion des risques est une approche systématique destinée à identifier, à mesurer, à surveiller et à gérer les risques commerciaux au sein d'une institution. Individuellement,

chacune des six étapes de gestion des risques décrites ci-dessous est prise en charge par des employés différents. Ensemble elles concernent néanmoins tous les employés de l'institution.

- **Identifier, évaluer et classer les risques par ordre de priorité**

Au début du processus de gestion des risques, les responsables identifient les risques principaux et les classent par ordre de priorité. Puis le Conseil d'Administration vérifie et approuve les résultats. Au cours de cette étape, le Conseil d'Administration et les dirigeants doivent déterminer le niveau de risque que la microfinance peut tolérer et étudier pour chaque risque l'impact négatif qu'il peut avoir s'il n'est pas contrôlé.

- **Développer des stratégies pour mesurer les risques**

Le Conseil d'Administration approuve des politiques destinées à mesurer et à surveiller les risques et vérifie qu'elles sont respectées au sein de la microfinance. Les dirigeants identifient les indicateurs et ratios clés qui peuvent être suivis et analysés régulièrement pour évaluer l'exposition aux risques bancaires dans chacun de ses domaines d'activité. Ils fixent pour chaque indicateur une fourchette de valeurs acceptables en dehors de laquelle la subit une exposition excessive. En outre, ils déterminent la fréquence à laquelle chaque indicateur doit être suivi et analysé.

- **Elaborer des politiques et des procédures pour atténuer les risques**

Ensuite, la direction élabore des procédures et directives opérationnelles saines pour atténuer chaque risque dans la mesure voulue. Ces directives et procédures indiquent clairement aux employés comment mener des transactions et intégrer des mesures de contrôle interne efficace.

- **Mettre en œuvre les contrôles et attribuer les responsabilités**

A présent, la direction sélectionne des contrôles efficaces et demande au personnel de terrain s'ils leur paraissent pertinents. Si les mesures de contrôle ont un impact sur les clients, les dirigeants doivent évoquer les éventuelles répercussions avec les agents de crédit ou d'autres membres du personnel de terrain. Lorsque l'impact potentiel est important, la microfinance peut également solliciter directement l'avis des clients, notamment par le biais d'enquêtes ou

de groupes de discussion. L'institution doit attribuer à certains cadres la responsabilité de superviser la mise en place des contrôles et de les surveiller au fil du temps.

- **Tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats.**

Définir de façon précise des indicateurs et paramètres permettant de déterminer quand un risque n'est pas correctement contrôlé. Ensuite, le conseil d'administration et la direction étudient les résultats d'exploitation pour évaluer si les politiques et procédures actuelles ont l'effet escompté et si la microfinance gère ses risques de façon appropriée.

- **Amender les politiques et procédures dès que nécessaire**

Dans de nombreux cas, les résultats indiqueront la nécessité d'apporter certaines modifications aux politiques et procédures et, éventuellement détecteront des expositions aux risques non identifiées précédemment. La direction devra alors élaborer de nouvelles mesures de contrôle des risques et superviser leur mise en œuvre. Elle peut offrir à son personnel une formation supplémentaire, décider de modifier des politiques et procédures existantes ou d'en créer de nouvelles. Une fois les nouveaux contrôles instaurés, la microfinance teste leur efficacité et évalue les résultats.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une organisation du contrôle de premier niveau conformément aux nouvelles orientations données nous recommandons :

- ✓ La révision du dispositif actuel ;
- ✓ L'identification de tous les risques menaçant la mission du Crédit du SAHEL ;
- ✓ La couverture de l'ensemble des risques ;
- ✓ L'intégration d'un certificateur de contrôle effectué à l'occasion des opérations.

Pour ce faire, des séances de formation et de recyclage du personnel doivent être organisées périodiquement quant à la démarche PPRS.

La gestion des risques est un processus dynamique au cours duquel la microfinance évalue continuellement la pertinence de son dispositif de lutte contre les risques, et l'amende si nécessaire.

Ce chapitre nous a permis de répondre au problème du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels des EMF. Ensuite il a été question de présenter la synthèse de

l'essentiel des verbatim de l'étude constructiviste avant de clôturer ce chapitre par la triangulation des propositions de la recherche qui nous permettront d'envisager de nouvelles perspectives de notre thème de recherche.

A l'heure où un nombre croissant d'institutions bancaires se développent, le besoin en systèmes de contrôle interne se fait de plus en plus sentir. Si chaque microfinance est dotée d'un profil de risque et d'une structure opérationnelle qui lui sont propres, les conclusions et recommandations générales présentées dans cette partie sont toutefois valables pour le secteur bancaire dans l'ensemble et pour le Crédit du SAHEL en particulier.

## CONCLUSION GENERALE

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec son pouvoir de création monétaire, son rôle dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économiques. Le métier du banquier est indissociable au risque, pour dire que le risque est consubstantiel à l'activité bancaire. Aujourd'hui, tout établissement quel que soit sa taille, son âge, son secteur, sa situation concurrentielle, doit intégrer à des degrés divers la gestion des risques dans sa réflexion stratégique, organisationnelle ou opérationnelle, voire de construire ses réflexions autour de la gestion des risques.

Ainsi, pour assurer le développement des activités bancaires de façon rentable en offrant des services de qualité et entretenir auprès de la clientèle une image attractive, la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace s'avère indispensable.

Les composantes du système du contrôle interne visent la maîtrise des risques, en permettant de détecter en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs. Pour que le contrôle soit complet et plus efficace, il faut que les objectifs suivants soient existants et respectent dans le système mis en place, la sécurité des actifs, la qualité des informations le respect des directives, l'optimisation des ressources. Aussi, l'objectif du contrôle interne est de s'assurer que, les ressources mises à la disposition de l'agent dans le cadre des activités soient utilisées d'une façon efficace et efficiente.

En ce qui concerne la méthodologie de l'évaluation du contrôle interne, elle s'appuie sur la notion de gestion des risques. Le contrôle interne lui est un dispositif de sécurité du patrimoine de la microfinance, et le risque lui est une variable aléatoire qui vient influencer de façon négative la capacité d'une organisation d'atteindre ses objectifs. À cet effet, le système de mesure et de gestion de risques pourra faciliter la conduite desdits risques. Enfin, une approche du contrôle interne par cycles caractéristiques de l'activité bancaire permet de mieux appréhender les risques opérationnels et par ricochet leur impact d'une part sur le produit net bancaire et d'autre part sur les fonds propres nets de la microfinance.

Certains risques apparaissent au fil du temps ou s'accroissent en raison de l'instabilité de l'environnement bancaire. Les risques sont proportionnels à certains indicateurs dont il est possible d'anticiper les évolutions futures. Le risque opérationnel étant le plus important des risques bancaires, la maîtrise des risques dans chaque compartiment d'activité de la microfinance constitue donc l'essence de son dispositif de contrôle interne. Dans le dispositif d'évaluation de l'efficacité du SCI, l'auto-évaluation, ou self-assessment, a toute sa place. Elle s'effectue normalement quand une personne ou une équipe responsable d'une fonction particulière évalue l'efficacité des contrôles de leurs activités. Ces programmes permettent d'anticiper la dégradation d'un contrôle et donc de gérer, de façon proactive, les risques opérationnels. Cette étude nous a permis aussi de faire un diagnostic du système mis en place et proposer des recommandations et les perspectives de leur mise en œuvre afin d'aider la structure contrôlée à limiter au maximum ses risques.

## BIBLIOGRAPHIE

Ahouangansi E. (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, Editions Mondexperts, 2<sup>ème</sup> Edition.

CNC (1997), *Recueil des textes relatifs à l'exercice de l'activité des établissements de crédit*.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2003), *Saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*.

Comité de Bâle sur le contrôle interne, Bâle III- dispositif de liquidité : questions fréquemment posées, 2011.

Comité du BARREAU (1999), *Sur la multidisciplinarité entre avocats et comptables*. 4<sup>ème</sup> Edition

Coopers et Lybrand (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation 5<sup>ème</sup> édition.

Desroches A. et al. (2003), *La gestion des risques principes et pratiques*, Edition Lavoisier.

Fayol H. (1916), « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, vol. 10, p. 5-164.

Hamzaoui M. (2005), *Gestion des risques d'entreprises et contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition.

Jensen M. C. and Meckling W. H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Capital Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, P.305-360.

Jimenez C. et al. (2008), « risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », *Revue Banque*.

Lenz. R., & Sarens, G. (2012). Reflections on the internal auditing profession: what might have gone wrong?. *Managerial Auditing journal*, 27(6), 532-549.

Kawtar T. (2007), *Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel selon les exigences du comité de Bâle*, Mémoire de Master professionnel.

Moreau F. (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation

Nguyen Hong Thai (1999), *le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, Editions Harmattan.

Poullain I. et Lespy F. (2002), *gestion des risques et de la qualité : guide pratique*, Editions Lamarre.

Règlement COBAC EMF R-2017/06 Relatif au contrôle interne dans les établissements de microfinance

Sardi A. (2006), « audit et contrôle interne bancaire, Editions d'organisation », 6<sup>ème</sup> édition  
*Wikipedia, encyclopédie mixte.*

Therrien M. (2007), « Avantage d'un système de contrôle interne au sein de votre entreprise ».

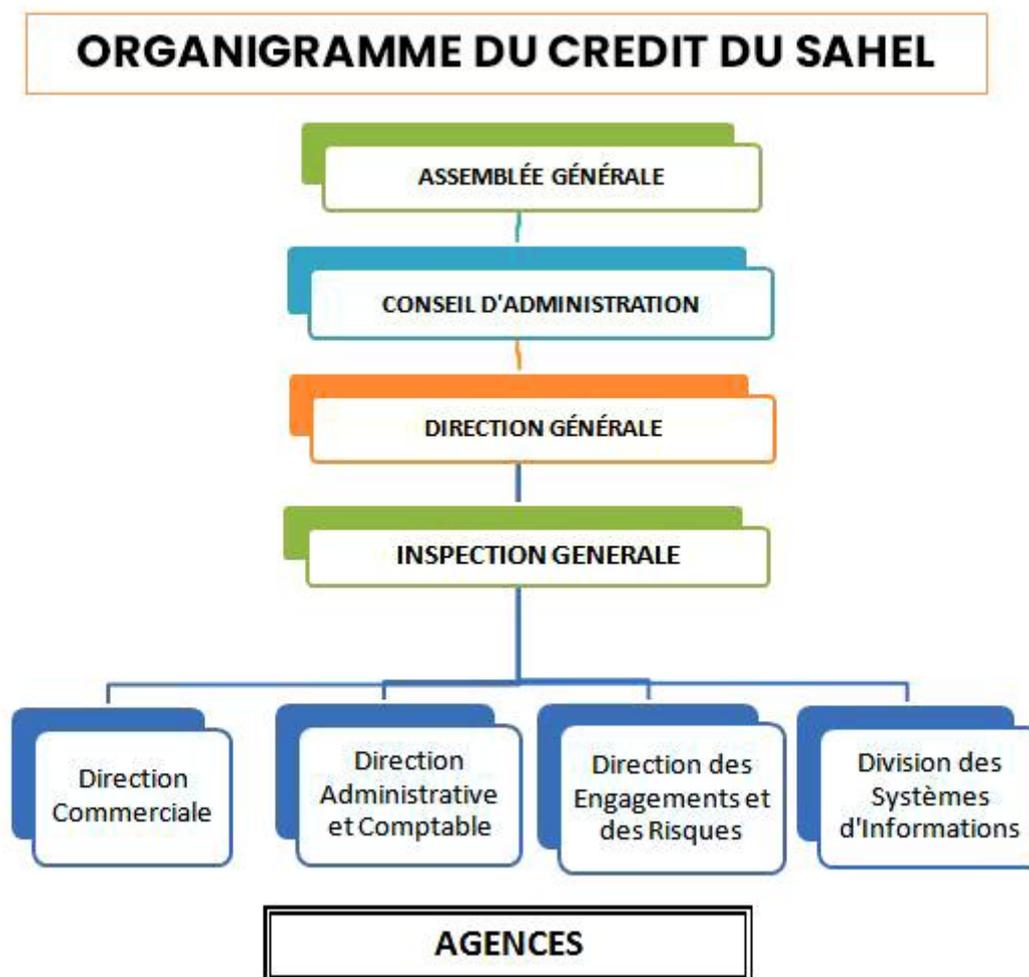
Vessié B, (2014). Cours de contrôle interne et de gestion des risques,

Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series? Vol.5*, 4ième Edition, Sage Publications, 219 pages.

Quah, M. (2014) «Is internal audit losing value? » *En ligne sur le site the Business times, 4ed economica pp45-54*

## ANNEXES

### Annexe 1 : Organigramme de la Crédit du SAHEL SA



### Annexe 2 : Extrait de la grille des risques du Crédit du SAHEL

#### a) Call over

- **Objectives** : to ensure that transaction are
  - processed appropriately, effectively and complete
  - supported with relevant source document
  - procedures and policies are followed
  - transaction tickets are not recycled

-transaction tickets are well archived and restricted to unauthorized person

-errors and irregularities are timely detected and regularized

- **Risk to Mitigate**

-fraud, errors and irregularities in processing

-missing tickets or Vouchers/ unauthorized acces (verifier que rien n'a été oublié)

-fraudulent recycling of tickets (date, montant, signature...)

-non compliance to procedures/ policies (verifier que les transactions sont en ligne...)

-inappropriate sampling technique during vouching (80/20)

**b) Overdrawn accounts**

- **Objectives**

-overdrawn accounts have approved and valid credit facilities or lines

-overdrawn accounts have been dully authorized

-there are no fraud, errors and irregularities in overdrawn accounts

-there is adherence to policies and procedures

- **Risk**

-fraudulent overdrawn of accounts or accounts overdrawn by errors

-unauthorized or inappropriate authorization of overdrawn transaction

-non compliance to policies/ procedures.

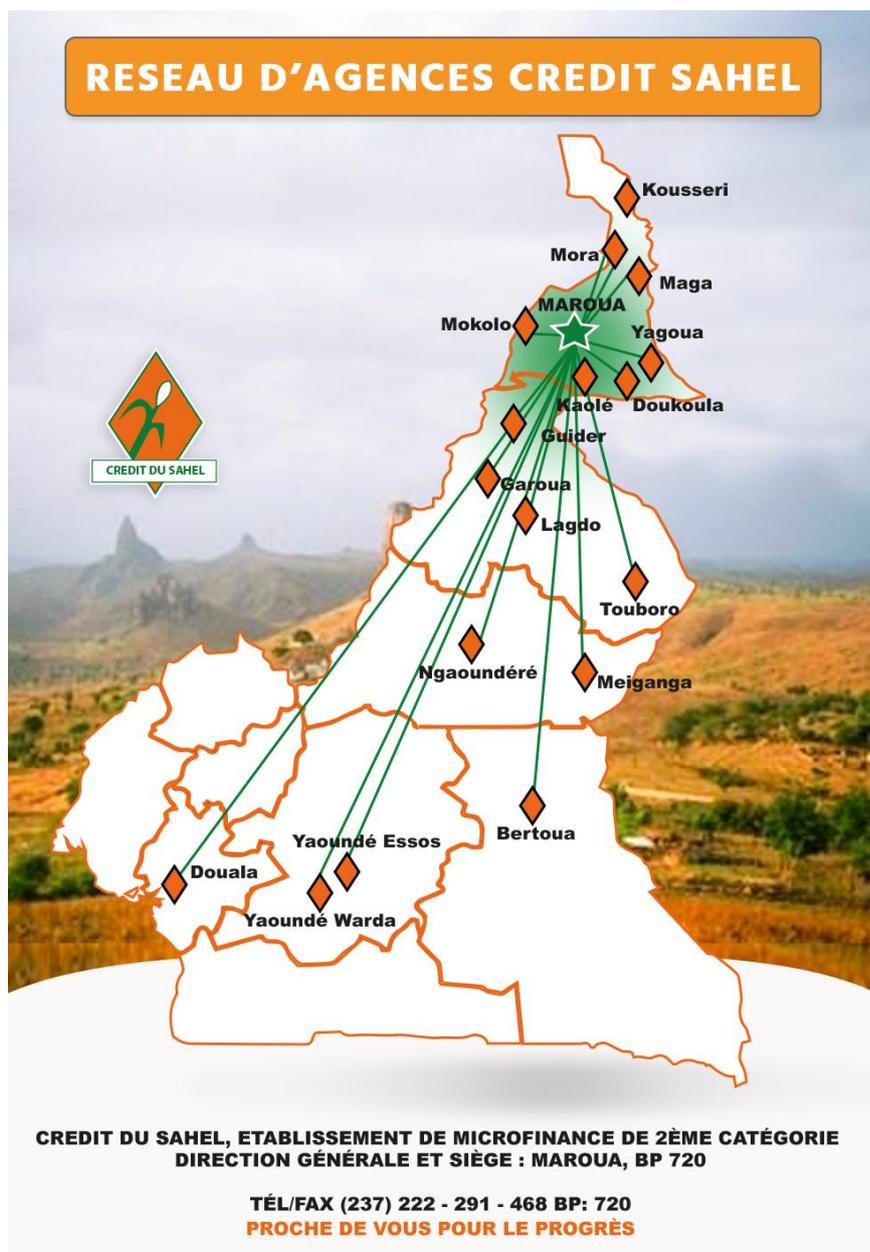
**c)Income reversals and leakages**

- **Objectives**

-all relevant income/charges are taken in respect of services rendered to customers and treated in line with policy.

-there are no unauthorized debits in income accounts.

**Annexe 4 : carte du sahel**



**TABLE DES MATIERES**

SOMMAIRE	ii
DÉDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
FIGURES	vii
RESUME	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
Graphique 1.0 : Plan de l'étude	7
Source : Par nos soins	7
PREMIERE PARTIE : APPORTS DU CONTROLE INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS : UNE ANALYSE THEORIQUE	8
CHAPITRE 1: LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA NOTION DE CONTROLE INTERNE	9
Section 1 : Fondements de la notion de contrôle interne	9
1. Définitions et évolution du contrôle interne	9
Il sera dans un premier temps défini la notion du contrôle interne et ensuite souligné les évolutions connues par cette notion.	9
1.1. Définitions du contrôle interne	9
1.2. Evolution de la notion de contrôle interne	11
1.2.1. Présentation du contrôle interne selon le COSO	13
1.2.2. Les niveaux du contrôle interne	16
Section 2 : Objectifs et démarche du contrôle interne	18
2.1. Objectifs et principes généraux du contrôle interne	18
2.1.1. Objectifs du contrôle interne	18
2.1.2. Principes généraux du contrôle interne	20
2.1.3 Conditions de fiabilité et limites du contrôle interne	22
2.1.3.1. Conditions de fiabilité du contrôle interne	22
2.1.3.2. Les limites du contrôle interne	23
2.2 Démarche et dispositif du contrôle interne	24
2.1. Composantes du dispositif de contrôle interne	24

2.2.1 Procédures internes écrites ou manuels de procédures	25
2.2.2. Une organisation comptable	25
2.3. Système de traitement de l'information	25
2.4. Systèmes de mesure des risques et des résultats	26
2.5. Système de surveillance et de maîtrise des risques	26
2.6 Un système de Reporting	26
3. Les acteurs du contrôle interne	26
3.1 Le Conseil d'Administration ou de surveillance	27
3.2 La direction générale ou le directoire	27
3.3. L'audit interne	27
CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DU CONTROLE INTERNE DANS LES MICROFINANCES	28
Section 1 : Une revue littérature sur le contrôle interne	28
1. Les théories classiques et le contrôle interne	28
1.1. La théorie des conventions comme complément à la théorie classique	29
2. Evolution et mise en œuvre d'un système de contrôle interne bancaire	30
2.1 La notion du système de contrôle interne bancaire	30
2.2. Objectifs du système de contrôle interne	30
Section 2 : Le contrôle interne face à la réglementation bancaire	32
1. Définition et objectifs de la réglementation bancaire	32
2.1. Les fondements des accords de Bâle I	33
2.2. De Bâle I aux accords de Bâle II	35
2.3. Cartographie des risques bancaires	36
DEUXIÈME PARTIE : LA SPECIFICITE DU CONTROLE INTERNE DANS LE PILOTAGE DES MICROFINANCES AU CAMEROUN	42
CHAPITRE 3: CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE	43
Section 1 : Présentation du Crédit du SAHEL SA	43
1. Historique et structure du crédit du SAHEL	43
I 1- Historique et Objectif	43
I.2 Les objectifs du crédit du SAHEL	44
I.3 - Organisation structurelle d'une agence du Crédit du SAHEL	45
I.3.1 La direction de l'agence	45
I.3.2 Les services opérationnels	45
I.3.2.1 Le Service Informatique	45

I.3.2.2 Le Service Guichet	46
I.3.2.3 Le Service Commercial	47
I.3.2.4 Le Service du Crédit	48
. I.4 Pratique du contrôle interne	49
1.4.1. Etapes du contrôle interne	51
1.4.2 Contrôle du back office	53
Section 2 : Justification de la méthodologie de la contribution de contrôle interne dans la gestion des risques des EMF camerounaises	55
2.1. La collecte des informations	56
2.2 Présentation et justification de l'approche constructivisme	59
2.2.1 Les limites de l'approche constructiviste	60
2.2.2 Déroulement de la recherche	60
2.3. Objectif de l'étude	61
2.3.1 Echantillonnage ou choix des cas étudiés	62
2.3.2 Définition et pertinence de la méthode de l'étude de cas	62
2.3.3 Limites de la méthode de l'étude de cas	62
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE	64
Section 1 : Les résultats de l'étude	64
1. Analyse critique du système de contrôle interne bancaire	64
1.1. Inadéquation du système de contrôle interne appliqué	64
1.2. Analyse critique du système d'identification des risques bancaires	67
Section 2 : Implication d'ordre managérial des résultats	68
2.1 Une amélioration du système de contrôle interne	68
2.1.1 Mise en place d'un système de contrôle interne efficace	69
2.1.2 Pratiques pour une efficacité du système de contrôle interne	72
a) Politique et stratégie	72
b) Analyse de l'exposition aux risques	72
c) Evaluation des risques	73
d) Activités de contrôle	73
e) Pilotage	73
CONCLUSION GENERALE	80
BIBLIOGRAPHIE	82
ANNEXES	84
TABLE DES MATIERES	87

