PN-ACJ-213
105607

GESTION DE PORTEFEUILLE ET CONTROLE INTERNE

COUTILIEN PIQUION

SEPTEMBER 1999

Development Alternatives, Inc.

USAID/Haiti Contract 521-0256-C-00-5059-00/521-C-00-95-00059-00

Office of Economic Growth

Program for the Recovery of the Economy in Transition (PRET)

Project Number 5124

Lauren Mitten
PRET Project Administrator
Development Alternatives, Inc.
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
T: (301) 215-6651
F: (301) 718-7968

A

Gestion de Portefeuille
et
Contrôle Interne

Par: Coutilien Piquion

Atelier de Formation
22 &23 septembre 1999
Ritz Kinam, Port-au-Prince
PRET/DAI/USAID

B

GESTION DE PORTEFEUILLE & CONTROLE INTERNE

I-) GESTION DE PORTEFEUILLE

1. CREDIT

1.1 Définition

1.2 Technologies du Crédit

1.3 Le compte <Portefeuille de Crédit>

1.4 Sources de Revenus

1.5 Caractéristiques du Crédit

1.6 Conditions du Crédit

2. DECAISSEMENT

2.1 Processus d'approbation

2.2 Documents requis

2.3 Comptabilisation

2.4 Présentation au Bilan

3. REMBOURSEMENT

3.1 Reconnaissance de Revenus

3.2 Comptabilisation

3.3 Présentation à l'Etat des Résultats

4. PROVISIONS POUR MAUVAISES CREANCES

4.1 Arriérés

4.2 Calcul de la provision

4.3 Comptabilisation de la provision

4.4 Radiation de créances

4.5 Comptabilisation de la radiation

5. APPRECIATION

5.1 Suivi

5.2 Indicateurs de performance

5.3 Règles de prudence

2-) CONTROLE INTERNE

1. DEFINITION

1.1 Objectifs du Contrôle Interne

1.2 Environnement de Contrôle

1.3 Principes de contrôle

1.4 Les professionnels du Contrôle Interne

2. RISQUES MAJEURES D'UNE INSTITUTION DE MICRO FINANCE

2.1 Pré requis d'un bon système de contrôle

2.2 Limitations du Contrôle Interne

3. POSTES PRIORITAIRES ET POINTS DE CONTROLE

3.1 Ressources de l'institution

3.2 Portefeuille de Crédit

3.3 Les fonds de l'institution

4. FICHES TECHNIQUES

4.1 Registres Comptables

4.2 Le portefeuille de Crédit

4.3 L'encaisse

Introduction

Le rythme de croissance constaté au cours de ces 4 dernières années dans le domaine de la Micro-finance nous oblige à parler de quelques éléments fondamentaux que sont la gestion du portefeuille de crédit et le contrôle interne. Ces éléments se révèlent indispensables dans la mesure où le nerf de la guerre qui est l'argent, circule à l'intérieur d'une entité. Les personnes ou institutions intéressées demandent ou vont devoir demander des comptes et veulent s'assurer de la bonne utilisation des fonds alloués à cette institution. Nous convenons tous que les aspects gestion de portefeuille et contrôle interne sont très souvent négligés. La priorité a surtout été accordée à la croissance du portefeuille de l'institution de microfinance. Certains dirigeants et bailleurs pensent pouvoir évaluer leur performance à partir de ce critère. Mais attention. On risque de faire plus de tort au malade en lui administrant une dose trop forte en médicaments. A chaque phase du traitement, il est important de procéder à une évaluation de la situation. On doit se poser des questions à savoir si les choix ont été faits suivant des critères préétablis ? Et ces critères existent-ils?

La dégradation de la situation économique du pays oblige les responsables à prendre certaines précautions. Il serait bien malheureux qu'une institution de Micro Finance faillit à sa mission pour raisons de mauvais contrôles ou pour contrôles inexistants. Nous savons bien que ce problème existe actuellement dans notre milieu. Et ce serait dommage si on ne commence pas à s'y intéresser de près. Nous espérons que cet atelier ou ce document permettra à tous ceux-là qui sont directement impliqués dans le domaine de la Micro Finance, trouveront quelques éléments de réflexion et les pratiques préconisées (celles qui vous paraissent les bonnes) seront appliquées et améliorées.

I-) GESTION DE PORTEFEUILLE

1. CREDIT

1.1) Définition

Le mot crédit vient du mot latin <credere> qui signifie confiance. On ne prête que parce que le débiteur paraît capable de tenir sa promesse de rembourser au terme convenu. C'est un élément subjectif. Il s'agit alors de donner librement la disposition effective d'un bien, contre la promesse que ce bien ou son équivalent sera restitué dans un délai raisonnable avec rémunération du service rendu. Ainsi Temps, Confiance, Promesse de remboursement sont les trois principaux concepts que l'on retrouve dans une opération de crédit.

Le crédit est traditionnellement offert par des intermédiaires financiers ou des particuliers qui font le commerce de l'argent. Ces intermédiaires sont le plus souvent des banquiers. Ils reçoivent l'argent du public, sous forme de dépôt ou autrement, des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte. Ils sont également des ONG, des institutions financières non bancaires qui reçoivent de l'argent de certains bailleurs sous forme de dons ou de prêts auprès d'autres institutions. En dernier lieu, on retrouve des particuliers communément appelés des usuriers. Ces derniers ne sont pas recensés par les statistiques, mais contribuent en grande partie dans le financement du crédit à l'économie nationale.

1.2) Technologies de Crédit

L'expression <Technologies de Crédit> fait apparaître un ensemble d'activités liées au domaine du crédit, qui inclut les types et les produits de crédit, la sélection du client, l'appréciation des informations sur le client, le processus d'approbation du crédit, les formalités de décaissement, le mode de remboursement et la gestion des arriérés ou retards de paiement. Il inclut aussi la structure de l'institution ainsi que les personnes qui y travaillent. Le choix d'une technologie est basé sur les caractéristiques de la clientèle desservie, sur leur cohésion sociale, leur mobilité géographique, sur les expériences de crédit, sur les ressources humaines dont dispose l'institution et sur les caractéristiques du crédit. Ces divers sujets seront développés dans la première partie de ce document.

Dans cette section, nous développons les types de crédit, ceux qui sont offerts par les institutions s'adonnant aux activités de Micro Finance. A date, nous pouvons recenser deux types de crédit offert par les institutions de microfinance : les crédits solidaires et les crédits individuels.

1.2.1 Crédits solidaires

La notion <Crédit solidaire> fait apparaître le concept de solidarité. Il s'agit d'un prêt accordé à un groupe de personnes qui se portent garante l'une de l'autre. Le prêt est alors accordé au groupe qui devient une entité. Dans ce cas, le montant du crédit est enregistré dans les livres de l'institution au nom du groupe dont le dossier mentionne les noms des personnes qui y font partie. Cette pratique est plus facile à gérer, car elle permet à l'institution de réduire sensiblement ses coûts de gestion et les risques associés au crédit. Il n'est pas nécessaire de tenir un dossier complet pour chaque membre du groupe, dossier qui comporterait la fiche signalétique du membre, un contrat de prêt séparé, un rapport de crédit, un billet à ordre et les rapports de suivi, ce qui obligerait le chargé de crédit ou le promoteur de traiter les clients sur une base unitaire. De cette méthodologie, on peut retenir des prêts aux groupements et des prêtes aux banques villageoises

1.2.1.1 Prêts aux groupements

Le prêt accordé au groupe est redistribué sur une base proportionnelle ou non à chaque membre du groupe, chacun recevant individuellement son crédit. La gestion du crédit est effectivement laissée au groupe ou aux représentants désignés qui se chargent de la formation du groupe, de la sélection des membres, de la fixation des montants, de la collection des paiements et du suivi des retards. Cela sous-tend que :

- Les membres du groupe acceptent la formule ;
- Les membres se connaissent vraiment ;
- Le groupe soit économiquement et socialement homogène ;

Généralement ces groupes sont constitués de femmes qui, <malgré leurs obligations familiales arrivent à faire face à leurs engagements, à savoir le remboursement du crédit

qui leur a été accordé> **Credere, juillet 1999 No 1.** Les deux formes les plus connues sont les banques villageoises ou banques communautaires, les groupes solidaires connus sous le vocable de groupements et le groupe des groupes (utilisé dans le temps par Grameen Bank, mais inconnu chez nous. **<Dans un groupe, seuls deux membres bénéficient le crédit, les autres se portent caution. Après remboursement, deux autres membres reçoivent un crédit, ainsi de suite>.** Cependant même si l'institution ne gère pas séparément les dossiers de chaque membre du groupe, il est important que les membres constituant les groupes soient suivis et connus. Il est probable qu'un membre devient un client si l'institution offre également des crédits individuels.

1.2.1.2 Banques Villageoises

Les B.V représentent une association de personnes qui se constituent en une <entité> propre et ayant pour principal objectif de promouvoir le développement familial et communautaire à travers un système de crédit pour le financement des activités génératrices de revenus. A travers ce regroupement, les membres pourront arriver à une certaine indépendance économique, à créer l'habitude de l'épargne entre eux et arriver à se former dans les domaines de l'organisation, de l'administration de leur petit commerce et de l'utilisation et de la gestion du crédit. En tant qu'entité, des conditions sont fixées pour être membre de la B.V. Elle dispose d'une structure organisationnelle qui comprend une Assemblée Générale, un Comité de Gestion et divers groupes solidaires. L'Assemblée Générale élit les membres qui sont appelés à représenter et à prendre des engagements au nom de la banque. Ils négocient avec les institutions d'appui au programme de micro finance et gèrent le crédit obtenu à travers des comptes internes. Une documentation appropriée est mise en œuvre pour arriver à bien suivre les transactions de la banque dans le domaine du crédit, de l'épargne et autres.

1.2.2 Crédits individuels

Le crédit individuel se définit comme une facilité accordée à une personne physique soit pour ses activités commerciales, soit pour ses besoins de consommation, soit pour faire face à une urgence familiale ou autre. Les clients bénéficiant de ces crédits dans les institutions de Microfinance sont habituellement des personnes qui n'ont pas accès au système bancaire traditionnel. Cependant, dépendamment des institutions, les clients

des banques commerciales ne sont pas exclus des financements octroyés par les institutions de Microfinance. Pour la gestion de ces crédits, un dossier spécifique est constitué par la banque pour chaque client. Il s'agit pour l'institution d'obtenir certaines informations minimales pour apprécier le risque. Le chargé de crédit fera appel aux 3 C du crédit **(Client-Focused : the art of Individual Lending de Craig F. Churchill)**: le **C**aractère du client (moralité, historique de crédit), sa **C**apacité à rembourser (sources de repavement, secteur d'activité du client), et un éventuel **C**ollatéral pour garantir le crédit (source de remboursement en cas de défaut, incitation à payer). Les prêts sont comptabilisés sur une base individuelle et les documents requis dans le manuel de politique de crédit sont nécessaires avant le décaissement des fonds. Toute dérogation devra être documentée.

Une institution peut être spécialisée dans une seule méthodologie, soit qu'elle octroie les crédits sur une base individuelle, soit qu'elle finance uniquement des groupements ou des banques villageoises. Toutefois, les deux principales méthodologies sont utilisées par les Coopératives d'Epargne et de Crédit.

1.3) Le compte <Portefeuille de Crédit>

L'ensemble des prêts accordés aux groupes solidaires et/ou personnes physiques constitue le portefeuille de crédit de l'institution. Il représente l'actif le plus important du bilan et peut atteindre 70 à 80% pour les institutions qui reçoivent de l'épargne et jusqu'à 90% pour celles ne recevant pas de l'épargne de leurs membres ou de leurs clients. Le principal risque se situe dans ce compte, surtout qu'il regroupe des clients n'offrant parfois aucune garantie et qui font face à une situation économique défavorable. L'institution n'a pas toujours <l'assurance de récupérer les sommes prêtées>. Une gestion avisée de ce compte permet de limiter ce risque, risque qui s'accroît au fur et à mesure que les prêts sont décaissés. **(Méthodes pour gérer les arriérés, Katherine Stearns de ACCION international).** Ce serait lamentable qu'une institution confronte des difficultés par suite de mauvaise gestion.

Ce compte est augmenté pour les décaissements de prêts en faveur des clients et est diminué pour les remboursements des clients. Des procédures et de modalités de

décaissement devront être définies au préalable par l'institution. Dans la mesure du possible, il faut éviter de recourir à des dérogations pour le décaissement des prêts. L'institution ouvrira un compte séparé pour chaque client, qui peut être un individu ou un groupe solidaire. Un registre auxiliaire sera tenu et regroupera l'ensemble des comptes des clients (nous verrons dans les sections 2.3 et 3.2 le processus de comptabilisation des décaissements et des remboursements). De manière périodique, on procèdera à la réconciliation du registre auxiliaire et le compte de contrôle au bilan pour s'assurer que les comptes sont en balance. Dépendamment des moyens dont dispose l'institution, deux employés distincts seront affectés à la saisie des transactions de portefeuille dans le cas où un système manuel comptable serait en vigueur : un employé fait la mise à jour du registre auxiliaire, un autre enregistre les écritures comptables. Si un logiciel de gestion de portefeuille ou un logiciel intégré est utilisé, les transactions se font automatiquement par le programme. Ainsi les rapports générés seront vérifiés avec le dossier de chaque client. Un rapport de circonstance devra être préparé par la personne qui a effectué le contrôle.

Ce compte ne doit pas seulement faire l'objet d'un contrôle comptable. Il faudra également procéder aux contrôles administratifs des dossiers afin de s'assurer que les garanties ou sauvegardes requises sont à jour et bien gardées. Les rapports sur la situation du portefeuille devront être sortis et communiqués aux dirigeants, aux membres du comité de crédit et aux gestionnaires des comptes pour appréciation. Tout retard dans les paiements, toute absence de documents devront être signalés et des mesures seront prises pour y remédier.

Les contrôles comptables et les contrôles administratifs viennent lorsque le crédit est en phase de décaissement ou est déjà décaissé. Il s'agit dans ce cas de contrôles a posteriori ; a priori l'institution, à travers sa politique de crédit doit définir les secteurs d'activité, les zones géographiques dans lesquels elle compte intervenir. Un prorata sera convenu pour chaque zone ou secteur d'activité et revu périodiquement par les instances concernées.

1.4) Sources de Revenus

Actif le plus important, le portefeuille de crédit génère l'ensemble des revenus de l'institution. Il s'agit des revenus d'intérêts, des frais de dossiers, des commissions de décaissement, des pénalités de retard et des pénalités sur versements anticipés, etc. Les intérêts sur prêts décaissés qui constituent la principale source de revenus de l'institution peuvent être reconnus soit sur une base d'exercice, soit sur une base de caisse. La méthode de reconnaissance des revenus d'intérêts a un impact direct sur la gestion du cash flow de l'institution, sur l'appréciation des résultats et de la structure financière et sur la politique de distribution de dividendes ou profits (s'il y en a). Ce point sera débattu à la section 3 du présent document.

1.5) Caractéristiques du Crédit

1.5.1) D'ordre général

Le domaine du crédit est vaste : il s'étale dans le temps, finance toutes sortes d'activités et répond à de multiples besoins économiques qui sont classés en fonction des éléments essentiels qui les caractérisent.

1. La première classification se réfère à la notion de durée : court, moyen et long terme. Le crédit à court terme va de quelques jours à plusieurs mois, rarement au-delà d'une année. Le crédit à moyen et long terme finance des investissements dont les conséquences bénéfiques apparaîtront progressivement.
2. Une deuxième classification tient plutôt compte de l'objet du crédit, des besoins auxquels il répond. Le temps n'est en fait qu'une conséquence. Les critères les plus couramment retenus dans le domaine de la microfinance sont le crédit à la consommation, le crédit à la production, le crédit au commerce, les services, le crédit hypothécaire, le crédit d'urgence et le crédit de campagne.

1.5.2 **D'ordre spécifique au Micro Crédit.** Cette deuxième caractéristique tient également compte des deux classifications mentionnées plus haut. Cependant, certains traits spécifiques se retrouvent dans le domaine de la micro finance. **(les Règlements Financiers et leur importance pour la Micro Finance en Amérique Latine et dans les Caraïbes de Tor F. Janson, Washington D.C.. Dec 1997)**

- **Caractère** : Le crédit est surtout basé sur le caractère du client ;

- **Sexe** : La clientèle est surtout constituée de femmes. On les retrouve en très forte proportion (ou à 100%) dans les banques villageoises, les groupes solidaires ou groupement, et en nombre plus important dans le cas des crédits individuels.

- **Documentation** : Ces gens ne disposent d'aucune documentation. Généralement, ils n'ont même pas une pièce d'identité, surtout ceux habitant les zones rurales ou en dehors des centres urbains. La documentation à constituer est minime. Jusque les informations nécessaires pour constituer un dossier sur le client ou le groupe ;

- **Suivi** : Ces crédits nécessitent un travail de suivi important. L'officier de crédit ou le promoteur est en contact constant avec le client :

- **Fréquence du remboursement** : Généralement, les remboursements se font sur une base très rapprochée : hebdomadaire, bimensuelle. Cette forme de remboursement n'est pas très utilisée par les institutions travaillant en Haïti, sauf quelques rares exceptions (par exemple la FINCA). D'autres adoptent l'approche opposée ; les remboursements se font en fin de période. Les clients paient les intérêts sur une base régulière et le capital en fin de cycle du crédit ou les intérêts et le principal sont réglés en fin de cycle. Actuellement, c'est l'approche des remboursements mensuels que les institutions commencent à adopter et nous la recommandons, car elle assure

à l'institution des flux monétaires de manière constante. Elle évite également une mobilisation des capitaux auprès des clients.

- **Volume** : Les institutions veulent toucher le plus grand nombre possible de clients. Le nombre de personnes touchées représentent un objectif en soi pour les institutions. Il s'agit parfois d'un critère des critères de performance de l'institution ;

- **Montant** : Pour atteindre un nombre important de clients et pour tenir compte d'une certaine orthodoxie, les institutions sont obligées de fixer les montants à accorder à un niveau très faible, surtout les premiers prêts. Ainsi, elles s'attendent à un taux de remboursement maximal et les clients ont un montant acceptable à rembourser. Le montant du prêt augmente progressivement.

- **Garantie** : Ces prêts ne font l'objet d'aucune garantie tangible. Le concept <on ne prête qu'aux riches> ne tient pas pour ce secteur. Les clients ne sont pas en mesure d'offrir un bien quelconque pour garantir ce crédit. Cependant, nous avons constaté que des garanties sont constituées sur une base progressive par les institutions, en fixant un montant en pré-épargne et exigeant un pourcentage d'épargne à chaque remboursement du prêt. Toutefois, l'épargne constituée n'est pas la condition première de l'octroi de crédit ;

- **Durée** : Les crédits sont généralement accordés sur une période assez courte (4 à 6 mois). Des prêts effectués sur des périodes courtes assurent à l'institution des revenus substantiels (des frais et commissions pour chaque mise en place), garantissent un taux de remboursement plus important. Les fonds ne sont pas immobilisés pendant des périodes assez longues ;

- **Taux :** Le taux d'intérêts est plus important que celui appliqué par les banques commerciales. Ceci est vrai pour les institutions qui accordent du

crédit individuel dans les zones urbaines. Le taux est parfois plus faible dans le cas du crédit accordé dans les zones rurales et aux groupes. Le taux facturé doit permettre de couvrir les coûts afférents au crédit, qui sont : les coûts opérationnels qui comprennent les salaires, le loyer et autres frais de fonctionnement, le coût de maintien d'une provision afin de ne pas décapitaliser le portefeuille en cas de pertes sur prêt, le coût des fonds dans le cas où l'institution fait appel à des fonds externes et rémunérés, le coût de l'inflation et en dernier lieu le profit espéré.

- **Impayés** : La situation des impayés varie d'une institution à d'autre. Ils sont plus importants dans les institutions travaillant dans les centres urbains, mais moins significatifs dans les zones rurales. Ils varient également selon la méthodologie appliquée. Le taux de remboursement est plus important pour les crédits solidaires que pour les crédits accordés sur une base individuelle. Un taux important de remboursement protège le portefeuille de l'institution, permet de desservir un nombre plus important de clients, évite de constituer des provisions importantes et allège certains coûts opérationnels (suivi) ;

- **Statuts :** Les institutions s'adonnant à l'activité de Micro Finance sont généralement des organismes à but non lucratif, des conversions d'ONG, des institutions ayant des relations avec des organisations religieuses. Les fonds proviennent surtout des dons de bailleurs étrangers. Actuellement une nouvelle tendance se dessine. Des particuliers ou des sociétés privées commencent à investir dans ce secteur à partir de leurs capitaux propres.

1.6) Conditions du Crédit

Les éléments associés aux conditions de crédit sont les mêmes que ceux mentionnés dans les caractéristiques du crédit. Il s'agit du montant du crédit, de la durée du crédit, du taux d'intérêts facturé pour le crédit, de la garantie associée (pas toujours), des modalités de remboursement **(Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions de Tony Sheldon et Charles Waterfield, CGAP Novembre 1998).**

1.6.1 Montant du prêt

Le montant du prêt est le premier aspect à prendre en compte dans le processus d'octroi de crédit.

- L'institution peut choisir de fixer un montant moyen de crédit. Elle peut également définir une fourchette, et les prêts décaissés vont se situer dans cette fourchette ;
- L'institution peut proposer un montant selon la durée du crédit. Un prêt accordé sur une longue période sera plus important qu'un prêt accordé sur une courte période ;
- Le montant du crédit sera également fonction du cycle dans lequel se trouve le client, le groupe ou la banque. Un crédit de premier cycle sera inférieur à un crédit qui sera décaissé dans le second cycle, et ainsi de suite ;
- Le montant sera différent, dépendamment de la technologie ou méthodologie utilisée. Les montants de crédit accordés aux groupes seront plus significatifs que ceux dont bénéficient les clients sur une base individuelle ;
- Le montant du crédit varie aussi suivant le secteur. Une limite peut être fixée par la direction pour chaque secteur financé ;
- La garantie éventuelle proposée par le client peut en dernier lieu influencer le montant du prêt.

1.6.2 Durée du crédit

Tout crédit accordé s'étend sur une période spécifique. Cette période doit être définie par l'institution et connue de l'emprunteur. Le contrat de prêt ou toute forme de reconnaissance de dette doit mentionner la durée du crédit. Dans les institutions de Micro Finance, elle varie de 4 mois à 18 mois. Mais rien n'empêche de fixer la durée du crédit pour une période inférieure à 4 mois ou supérieure à 18 mois ou lui associer une période de grâce pour des crédits aux secteurs productifs. Cependant, le risque du crédit est associé à la durée du crédit.

1.6.3 Taux d'intérêts

Les institutions de micro finance associent un taux d'intérêts à leurs activités de crédit. Même celles qui bénéficient des fonds sous forme de dons le font. Le taux d'intérêts est donc le coût de rémunération du capital investi par l'institution ou le coût de location de

l'argent investi. Il doit inclure tous les coûts associés au fonctionnement de l'institution et à la protection du capital et peut être établi soit une base mensuelle ou annuelle. Les intérêts représentent le coût payé par les emprunteurs pour un service fourni et un moyen qui permet aux prêteurs d'offrir également des services et de réaliser un profit. C'est grâce aux revenus d'intérêts que les institutions de micro finance arriveront à se désengager de la dépendance des bailleurs de fonds et assurer leur propre existence de façon indépendante. Le taux d'intérêts peut être nominal, effectif ou réel et les revenus d'intérêts qui en découlent constituent la principale source de revenus pour l'institution. **(Les taux d'intérêts et l'autosuffisance : les outils des programmes de micro-entreprise par Katherine Stearns de ACCION International, décembre 1991).**

L'affectation du taux d'intérêts sur le montant du capital varie d'une institution à d'autres. Certaines appliquent le taux sur le montant du capital prêté, ce qui fait que le montant des intérêts payés par l'emprunteur ne varie pas pendant toute la durée du prêt, même s'il y a des remboursements progressifs (intérêts linéaires). D'autres appliquent ce taux sur le montant du solde dû par l'emprunteur (intérêts dégressifs). Ainsi un taux constant appliqué sur un montant qui décroît donne également des intérêts décroissants. Cette pratique est plus avantageuse pour l'emprunteur, car le taux réellement payé en fin de période (en se référant au montant original du prêt) est moindre.

Quelle que soit la pratique adoptée, l'institution doit penser à établir des taux d'intérêts qui lui permettraient soit d'atteindre l'autosuffisance opérationnelle (couverture des dépenses de fonctionnement), soit l'autosuffisance financière (coûts liés à l'inflation, la rémunération du capital, les provisions pour mauvaises créances, les dépenses d'amortissement), et également une marge de profit.

1.6.4 Garantie

L'obtention d'une garantie n'est pas le critère exigible pour octroyer un crédit. Cependant certaines institutions exigent aux emprunteurs de constituer une épargne (pre-épargne) en vue de l'obtention de cette facilité. Le taux de cette épargne est fonction du capital emprunté et varie d'une institution à d'autre. En plus de cette pré-épargne, l'emprunteur est tenu de donner un pourcentage du capital remboursé pour augmenter son épargne.

Cette pratique encourage les emprunteurs à épargner en vue de constituer dans le temps le montant du crédit sollicité. Et sitôt l'objectif atteint, l'emprunteur devient <autonome>. Elle permet également aux institutions de disposer d'un minimum de garantie en cas de non-paiement de la créance et constitue un moyen de pression, surtout lorsqu'il s'agit de crédit solidaire.

1.6.5 Modalités de remboursement

Les modalités de remboursement sont les conditions selon lesquelles le client est tenu de rembourser le crédit. Divers scénarios peuvent être envisagés et seront fonction du type de crédit financé. Les remboursements peuvent se faire :

- Sur une base périodique avec paiement des intérêts et une partie du capital ;
- Avec paiement des intérêts sur une base périodique et remboursement du capital en fin de cycle ;
- Suivant des versements fixes, comprenant capital et intérêts ;
- Suivant des versements irréguliers, comprenant une partie fixe du capital et des intérêts décroissants ;
- Suivant des versements irréguliers, comprenant une partie fixe du capital, des intérêts décroissants, une épargne fixe et des commissions partielles ;

La périodicité des remboursements peut être journalière, hebdomadaire, bimensuelle, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle. Elle peut être également fonction de l'imagination des responsables et de la justification des activités de la clientèle,

1.6.6 Commissions ou frais de dossiers

En plus des intérêts facturés aux emprunteurs, le prêteur peut fixer un taux ou un montant de commissions pour chaque crédit décaissé. Cette commission peut être perçue au moment du décaissement ou échelonné sur la durée du crédit. Normalement, ce taux ou montant doit être pris en compte par le prêteur dans le calcul définitif du coût du crédit. Les commissions peuvent représenter une source de revenus appréciable pour les institutions, surtout pour celles qui accordent du crédit sur une période très courte. Le montant est facturé à chaque fois qu'il y a un décaissement. Pour augmenter

ses revenus et faire face à de nouveaux frais de fonctionnement, l'institution peut être amenée à jouer sur le taux de commissions ou le montant et les prêteurs qui ont grand besoin de crédit acceptent volontiers un pourcentage d'un demi-point (0.5%), d'un point (1%) ou d'un montant de 50 gourdes additionnelles sur le crédit. Contrairement aux ajustements à la baisse des intérêts dans le cas des intérêts dégressifs, les commissions sont identiques et constantes et affectent le prêt au moment du décaissement.

2. DECAISSEMENT

Le décaissement est le processus par lequel l'institution de Micro Finance met les fonds à la disposition du prêteur. Il marque le point de départ d'une relation effective de crédit entre l'institution et le client. Si le décaissement marque la fin de toute une série de démarches pour le client, le risque du crédit commence à partir de ce moment pour l'institution. Avant d'arriver à ce processus ou à la comptabilisation du crédit, certaines étapes sont essentielles. Elles commencent par un processus d'approbation, par la constitution d'une documentation.

2.1 Processus d'approbation

Avant tout décaissement de fonds aux clients, certaines étapes sont conseillées. Elles sont différentes, selon qu'il s'agit de prêts particuliers ou de prêts solidaires.

2.1.1 Prêts individuels

Avant tout décaissement de fonds aux clients, les étapes suivantes sont suivies :

1. Une première réunion est organisée avec le client au local de l'institution ou chez lui. L'objectif est d'avoir une connaissance suffisante de ses affaires et de se faire une idée sur son dynamisme, son honnêteté, sa capacité de développement et d'identifier ses réels besoins financiers. L'entretien avec le client est réalisé à partir d'un guide d'entretien ou d'un formulaire approprié que l'officier de crédit remplit avec le client, sans rigidité aucune (l'officier de crédit peut se rendre compte de certains aspects qui ne seraient mentionnés dans le questionnaire et il doit les mentionner si c'est nécessaire). On y retrouve les éléments essentiels pour identifier :

- Le client, à savoir ses coordonnées, ses engagements et avoirs financiers, les personnes à charge ;
- Les caractéristiques de l'activité : le marché, activités secondaires, les collaborateurs, le fonds de roulement actuel, la tenue des registres et livres éventuels ;
- L'objet du prêt : la justification du financement, le montant requis, les modalités de remboursement ;
- L'identification d'un avaliseur, si l'institution croit que cela vaut la peine ;

Les mécanismes de fonctionnement du prêt : le montant en capital, le taux d'intérêts, les frais de dossiers, le mode de remboursement (ces aspects ont été développés dans la section 1.6 et ses sous-sections)

2. Après cet entretien, l'officier de crédit convient d'une date avec son interlocuteur pour effectuer une visite sur le lieu de l'entreprise et un compte-rendu de visite est rédigé par l'officier, qui mentionnera les éléments suivants :

- Une brève description de l'activité, du projet du client et de sa demande ;
- Un diagnostic de la situation financière du client ;
- Une appréciation du fonds de roulement ;
- Une synthèse financière (constitution de cash flow prévisionnel)

3. Les données recueillies sont vérifiées lors d'une visite (souvent surprise) sur le lieu d'activité du client, si la première rencontre a eu lieu au local de l'institution. Et si l'officier de crédit juge le dossier apte au financement, il rédigera un rapport. Il s'agit de se faire une idée sur la situation réelle du client, de contrôler l'existence de stocks, de la qualité des produits vendus, de l'état physique des lieux et s'enquérir des personnes à charge ;
4. L'officier de crédit dispose d'informations pertinentes devant lui permettre de rédiger un rapport de crédit au comité de crédit dans lequel il sollicite une demande de crédit pour le client. Toutes les informations obtenues sont reprises pour la constitution du dossier, à savoir les éléments d'informations sur les personnes à charge, une analyse financière de la situation actuelle du client, une analyse financière du projet, la constitution d'un tableau de financement synthétique ;
5. Un comité de crédit ou une autre instance sanctionne les demandes présentées par les officiers de crédit. Ce comité ou cette instance peut être constitué de personnes travaillant au sein de l'institution ou des personnes externes à l'institution. Le manuel de crédit de l'institution fixera les membres qui composent ce comité et les modalités d'approbation de chaque dossier ;
6. Pour tous les crédits approuvés, un contrat de prêts est signé entre l'institution, l'emprunteur et l'avaliseur de ce dernier. Ce contrat précède l'ordre d'émission de chèques qui peuvent être nominatifs ou à l'ordre de cash.

2.1.2 Prêts aux Groupements

Dans le cas des crédits aux groupements, l'institution ne participe pas directement dans le processus d'approbation. Cette étape est remplie par les responsables ou les membres des comités qui ont pour devoir :

- De sélectionner les membres potentiels et qui jouissent d'une bonne moralité dans la zone ;
- De constituer de petits groupes homogènes ;
- D'assumer la constitution de dossiers pour chaque membre du groupe ;
- D'assurer la formation sur la méthodologie et la gestion ; -
- De décider de l'octroi ou de refus de prêts pour chaque membre du groupe ;
- D'informer les membres de leurs responsabilités d'être solidaires en cas de nom paiement de l'un des membres et des conséquences d'un refus de paiement ;
- D'assurer le suivi du crédit jusqu'au remboursement final.

L'institution a pour rôle d'offrir un encadrement aux groupements, en ce qui a trait à l'élaboration de règlements intérieurs, à la constitution de dossiers de prêts, à la participation aux réunions de décaissement et de remboursement.

2.2 Documents requis

Les documents requis pour le décaissement de prêts sont différents, selon qu'il s'agit de prêts individuels ou de prêts aux groupements. Il est important qu'un minimum d'information soit disponible au bureau de l'institution pour bien connaître son client. La constitution d'une bonne documentation est la première précaution à prendre pour mitiger le risque de crédit. Le client est le risque de l'institution, donc il est important de bien connaître ce risque.

2.2.1 Prêts Individuels

Avant tout décaissement de prêts aux particuliers, il est important de s'assurer de l'existence de certains documents. Le manuel de crédit de l'institution fera mention de ces documents et des informations qu'on s'attend à ce qu'ils contiennent. Nous nous proposons de mentionner quelques-uns :

- Une pièce d'identification qui peut être soit la carte d'immatriculation fiscale (NIF), soit un passeport ou toute autre pièce légale contenant la photo de la personne ;
- Un certificat de patente, s'il s'agit d'une entreprise ;
- Le questionnaire dûment rempli par l'officier de crédit ou un dossier qui donne des informations pertinentes sur le client ou l'entreprise ou une fiche de prêt ;
- Le rapport de crédit avec le sceau d'approbation de l'instance concernée (les éléments à contenir dans ce rapport seront définis dans le manuel de crédit de l'institution) ;
- Le contrat de prêt signé par toutes les parties, y compris l'avaliseur s'il en existe un ;
- Un billet à ordre ou une forme de reconnaissance de dette.

2.2.2 Prêts aux Groupements

Un dossier spécifique devra être constitué par l'institution avant de procéder au décaissement des fonds en faveur des groupements. Il s'agira :

- D'un rapport préparé par un employé de l'institution pour informer que le groupement a suivi des séances de formation ;
- De document de règlement intérieur du groupement ;
- La liste de tous les membres du groupement ;
- Le mandat accordé par les membres du groupement au Comité ou à un responsable pour signer en leurs noms ;
- Le contrat de prêt liant l'institution et le groupement ;
- La demande de prêts approuvés par les instances concernées ;
- La fiche de paiement de pré-épargne, si c'est exigible ;

2.3 Comptabilisation

La comptabilisation va intervenir après que les documents requis sont correctement remplis et signés par les personnes concernées (employés ou prêteurs). Il s'agira de préparer un avis de décaissement ou un ordre d'émission de chèques en faveur du prêteur ou un ordre de paiement en liquide, surtout pour les prêts aux groupements. Dépendamment des conditions de proximité de ce groupement avec une banque ou une

coopérative, les paiements se feront suivant un accord préalable entre l'institution et le client. Des procédures seront définies pour la préparation de l'ordre d'émission. Il serait judicieux de faire intervenir au moins deux personnes dans cette opération. (Nous parlerons dans la deuxième partie de ce document les points de contrôle).

L'enregistrement de cette opération se fait par le débit d'un compte d'actif ayant les dénominations suivantes : Portefeuille de Crédit, Portefeuille de prêts, Prêts aux Groupements, Prêts aux Particuliers, Prêts, etc. Le crédit sera également un compte d'actif : l'encaisse. Cette opération ne modifie pas le total du bilan de l'institution, mais plutôt la structure du bilan. Un poste de disponibilités immédiates a été diminué contre un poste faisant l'objet de risque pour l'institution, un poste dont le recouvrement ne sera pas tout à fait certain, du moins dans l'immédiat. Une classification spécifique peut être attribuée au décaissement, selon le plan comptable en vigueur et selon l'objet du crédit : Prêts à la consommation, Prêts au logement, Prêts au petit commerce, Prêts aux groupes solidaires.

La comptabilisation se fera à deux niveaux : l'enregistrement dans les livres comptables et l'enregistrement sur des cartes spécifiques à chaque client. Si l'institution dispose d'un système informatique intégré, la saisie comptable et l'imputation au compte du client se font automatiquement par le système. Cependant, si l'institution ne dispose d'un système informatique intégré, deux saisies seront faites. Le compte du Portefeuille sera le compte de contrôle et les diverses cartes ou fiches de prêts représenteront l'auxiliaire du compte de contrôle. Il est important de faire la réconciliation de ces deux sources périodiquement par un pointage systématique. Des pistes ou des points de repère seront établies pour permettre d'identifier ou de vérifier les transactions au niveau des deux supports.

2.4 Présentation au Bilan

Le compte de Portefeuille représente le poste le plus important de l'actif d'une institution financière. En plus de la classification mentionnée en 2.3, une autre classification est également recommandée. Il s'agit des prêts actifs ou productifs, des prêts non productifs et des prêts restructurés. A ces catégories, on ajoute le compte de provision pour

mauvaises créances. Cette présentation fournit une meilleure compréhension de la vraie situation et de la qualité du portefeuille, et la qualité du portefeuille doit être une préoccupation majeure des responsables. (**Principes Fondamentaux de comptabilité pour programme de micro-crédit, par Margaret Bartel, Michael J. McCord et Robin R. Bell de Development Alternatives, Inc, Décembre 1994).** Cependant, le choix d'une telle classification oblige les gestionnaires de l'institution à procéder sur une base périodique à la reclassification des prêts. Si l'on veut mettre à jour ces différentes rubriques, l'institution doit disposer d'un système informatique programmé pour cette tâche ; autrement le travail ne sera pas facile lorsque l'institution dispose d'un nombre important de clients dans son portefeuille. Malgré les difficultés de ce travail et dépendamment du système de classification de portefeuille retenu par les gestionnaires, il est important de connaître à chaque instant ou sur une base périodique le niveau de qualité du portefeuille de crédit. Cette information sera à la base de décisions avisées, car une méconnaissance de la qualité du portefeuille peut causer des torts à l'institution, surtout si les intérêts sur portefeuille sont reconnus sur une base d'exercice. Elle permettra en dernier lieu, de constituer des provisions adéquates, de procéder à des radiations de créances au moment opportun. Selon la classification retenue, la présentation au bilan donne une image de l'institution :

a) Selon l'objet du crédit

Portefeuille de Crédit

Prêts à la consommation	xxxx	
Prêts au logement	xxxx	
Prêts à l'agriculture	xxxx	
Prêts au Commerce	xxxx	xxxx
Moins : Provision		(xxx)
Portefeuille Net		**xxxx**

b) Selon la méthodologie

Portefeuille de Crédit

Prêts Individuels	xxxx	
Prêts aux Groupements	xxxx	
Prêts aux Banques Villageoises	xxxx	xxxx
Moins : Provision		(xxx)
Portefeuille Net		**xxxx**

c) Selon la qualité du portefeuille

Prêts Actifs ou productifs	xxxx	
Prêts non productifs	xxxx	
Prêts restructurés	xxxx	xxxx
Moins : Provision		(xxx)
Portefeuille Net		**xxxx**

Quelques définitions

- **Prêts Actifs** : Ils représentent des prêts qui sont payés à temps, sans retard ni défaut de paiement. Les mensualités sont réglées de manière régulière pas les clients à chaque échéance.

- **Prêts non productifs** : Il s'agit de prêts dont les mensualités ou les intérêts n'ont pas été réglés depuis plus 90 jours. Certaines institutions peuvent fixer le délai au-delà de 90 jours ou avant 90 jours. Si un compte de prêt accuse le retard fixé par la direction, il doit être sorti de la catégorie Prêts Actifs et transféré dans la catégorie non productifs ; une provision devrait être envisagée pour ce prêt. Cependant, une fois le compte est rentré dans l'ordre, le report doit être envisagé par la direction et la provision constituée sera annulée.

- **Prêts à risque** : Un prêt à risque est un prêt qui accuse des retards de paiement. Le manuel de crédit de l'institution fixera à partir de combien de jours de retard que ce prêt pourra être considéré comme un prêt à risque. Certaines théories parlent d'un jour de retard, d'autres de 30 jours.

- **Prêts restructurés :** Ce sont des prêts en circulation pour lesquels les termes initiaux ont été renégociés. Certaines difficultés de paiement sont toujours à la base de cette restructuration. Un prêt restructuré demeure toujours un prêt à risque, même si des retards ne sont pas enregistrés par la suite. Une provision devra être encore prise pour parer à toutes éventuelles difficultés. Pour donner une image faussée de la réalité du portefeuille et classer le prêt dans la catégorie de prêts à jour, certaines institutions procèdent à des restructurations répétitives des prêts. Cette restructuration doit faire l'objet d'un nouvel aménagement au niveau du dossier du client. Un nouvel accord devra être établi à chaque fois, à savoir un nouvel échéancier, un nouveau contrat de prêt et les intérêts de retard régularisés. Cette pratique n'est pas très orthodoxe et doit nécessiter une approbation au plus haut niveau.

- **Prêts en circulation :** C'est le solde des prêts non encore réglés par les prêteurs. Il regroupe toutes les catégories de prêts. A ce solde on enlève le montant de la provision.

Tous les prêts cités plus haut figurent dans les livres de l'institution. Au point de vue comptable, on ne fait que procéder à des reclassifications. Ceci nous porte à mentionner une autre catégorie de prêts : il s'agit de **Prêts Radiés.** Ces derniers ne font plus partie des livres de l'institution, mais elle peut toujours entamer des poursuites en vue de recouvrer la créance. Nous verrons plus en détail ce concept plus bas.

3. REMBOURSEMENT

Le remboursement est l'acte par lequel le client honore son engagement de payer totalement ou partiellement sa dette envers l'institution. Cet engagement se manifeste soit à la date convenue ou peut précéder cette date. Dans ce dernier cas, on parle de remboursement anticipé. La valeur remboursée vient réduire le montant du prêt dans les livres de l'institution, qui voit diminuer le risque du portefeuille engagé et augmenter le montant de son encaisse. Contrairement au décaissement du prêt, la situation de son bilan a changé, même si la transaction a fait augmenter la valeur d'un poste d'actif et réduire un autre poste de cette même catégorie, mais un surplus a été obtenu surtout pour les institutions qui appliquent le principe de comptabilité de caisse. La structure financière s'est améliorée, principalement la situation de liquidité. Elle se voit ainsi capable d'accomplir sa mission essentielle : mettre de nouveaux crédits à la disposition des clients.

3.1 Reconnaissance de Revenus

Les revenus constituent la raison d'être de toute activité économique. La notion de revenus joue un rôle important dans les activités de Micro finance. Elle permet à cette dernière de faire face à d'autres obligations essentielles : les coûts de fonctionnement, les coûts financiers et les coûts administratifs. Dans le cadre des activités de crédit, les revenus sont reconnus suivant trois méthodes : la méthode de comptabilité par caisse, la méthode de comptabilité d'engagements modifiée et la méthode d'engagements complète.

3.1.1 Méthode de comptabilité de caisse

Cette méthode est la plus utilisée. Selon elle, les intérêts créditeurs sont comptabilisés quand l'argent est effectivement reçu par l'institution. Elle est plus facile à utiliser, surtout si l'institution dispose d'un système manuel où il ne lui est pas évident de faire la mise à jour des comptes sur une base régulière. Cependant cette méthode va à l'encontre du principe de réalisation, car les revenus gagnés sur le portefeuille de crédit ne sont pas reconnus. Cette situation ne pose pas de problèmes lorsque le portefeuille n'accuse pas de retards, mais elle change l'image de l'institution lorsque des retards sont enregistrés au niveau du portefeuille de crédit. Les revenus gagnés de l'exercice ne sont pas

comptabilisés. On assiste ainsi à des cas de chevauchement de revenus sur deux exercices comptables.

3.1.2 Méthode d'engagements modifiée

Selon cette méthode, les intérêts générés par le portefeuille sont comptabilisés par l'institution, sauf que les revenus qui en découlent ne sont pas reconnus comme tels. Des intérêts à recevoir sont enregistrés au niveau de l'actif, avec pour contrepartie un compte de passif dénommé Revenus différés ou Intérêts perçus non gagnés. Cette méthode offre plus d'avantage que la première, dans la mesure elle fournit des informations pertinentes sur les revenus probables de l'institution. Les personnes intéressées sont ainsi au courant des intérêts à réaliser et la méthode de comptabilité de caisse est en partie suivie.

3.1.3 Méthode d'engagements complète ou de comptabilité d'exercice

Les intérêts sont reconnus et comptabilisés lorsqu'ils sont gagnés, peu importe si le client paie effectivement ou non. Elle est surtout appliquée dans les banques commerciales et dans certaines institutions de micro finance. Ainsi un compte de bilan <Intérêts à recevoir > est affecté à la fin du mois ou à la date de l'échéance et un compte de revenus est crédité pour le même montant. Cette méthode reflète mieux le principe de réalisation qui veut qu'un revenu soit reconnu quand il est gagné. Elle offre également une image fidèle de la performance de l'actif engagé, qui est le portefeuille. Cependant, elle exige plus de rigueur et il faudra éviter de reconnaître des revenus ou même de distribuer des revenus qui ne seront probablement jamais recouvrés. Tel est le cas de certaines institutions qui accusent des taux de remboursement très faibles.

3.2 Comptabilisation

La comptabilisation du remboursement va varier selon la méthode utilisée pour la reconnaissance des revenus.

3.2.1 Méthode de comptabilité de caisse

Selon cette méthode, les intérêts sont comptabilisés quand ils sont effectivement gagnés par l'institution. Le compte de caisse est affecté au débit pour la partie comprenant le

montant du capital remboursé et les intérêts payés par le client ; le compte de prêt pour la partie concernant le principal et le compte Intérêts sur prêts pour la portion qui concerne les intérêts. Des revenus de commissions peuvent être enregistrés si l'institution avait choisi de répartir ces frais sur la durée du crédit. L'enregistrement peut encore varier si l'institution avait exigé la constitution d'une épargne forcée pour chaque remboursement. Le compte de caisse sera affecté du montant intégral reçu et les comptes de prêt, de revenus, de commission et d'épargne pour la contrepartie.

3.2.2 Méthode d'engagements modifiée

Avant la comptabilisation formelle du remboursement, les intérêts gagnés ont été reconnus antérieurement par l'institution. Les comptes <Intérêts à Recevoir> et <Revenus Différés> ont été affectés. Au moment du remboursement, deux jeux d'écritures sont établis : l'écriture enregistrée pour la comptabilisation des intérêts est ajustée pour les intérêts perçus, l'autre écriture concerne l'enregistrement de la valeur perçue, qui comprend le versement en capital, les intérêts payés. Des revenus de commissions peuvent être enregistrés si l'institution avait choisi de répartir ces frais sur la durée du crédit et des pénalités peuvent être appliquées pour ce retard. L'enregistrement peut encore varier si l'institution avait exigé la constitution d'une épargne forcée pour chaque remboursement. Le compte de caisse sera affecté du montant intégral reçu et les comptes de prêt, de revenus, de commission et d'épargne pour la contrepartie.

3.2.3 Méthode d'engagements complète ou de comptabilité d'exercice

La comptabilisation n'est pas très différente de celle mentionnée en 3.2.2, sauf qu'un seul jeu d'écritures est passé. Le compte <Intérêts à Recevoir> est ajusté pour les intérêts perçus ; les autres comptes affectés sont le <Portefeuille de prêt>, le compte de caisse. Des revenus de commissions peuvent être enregistrés si l'institution avait choisi de répartir ces frais sur la durée du crédit et des pénalités appliquées dans le cas de ce retard. L'enregistrement peut encore varier si l'institution avait exigé la constitution d'une épargne forcée pour chaque remboursement. Le compte de caisse sera affecté du montant intégral reçu et les comptes de prêt, de revenus, de commission et d'épargne pour la contrepartie.

3.3 Présentation à l'Etat des Résultats

Dans le cas d'un remboursement de prêt, la présentation mentionnée en 2.4 tient encore, sauf que le compte de portefeuille de prêts a été réduit pour le montant versé en capital par le client. Cependant les intérêts gagnés vont apparaître à l'Etat des résultats de l'institution et la présentation suggérée est la suivante :

Revenus de Portefeuille		
Intérêts sur prêts	xxxx	
Commissions sur prêts	xxxx	
Amendes et Pénalités	xxxx	
Total		**xxxx**

4. PROVISION POUR MAUVAISES CREANCES

4.1 Evoluant dans un secteur à haut risque, les Institutions de Micro finance sont tenues de constituer une provision suffisante devant leur permettre de parer à toutes pertes éventuelles découlant des prêts qui ne seront pas probablement remboursés. L'estimation des pertes repose sur l'identification des créances dont le recouvrement total ou partiel est peu probable, compte tenu des événements connus au moment de l'évaluation de la provision. Cependant l'estimation appropriée des pertes doit couvrir l'ensemble du portefeuille. Normalement, il est généralement admis que des provisions devraient être constituées lorsqu'il existe un doute important quant au recouvrement d'un prêt. Le montant de provisions n'a donc pour objectif de couvrir les risques inhérents au portefeuille. Les institutions financières bien établies peuvent, en général, prévoir avec une relative précision, les créances douteuses. Le montant de ces créances ne devrait pas dépasser un certain pourcentage du portefeuille et devrait figurer dans les états financiers. Ce taux servira de point de repère pour apprécier la qualité du portefeuille. En plus de cet indice, trois éléments sont utilisés pour apprécier la qualité du portefeuille : les arriérés, le taux de remboursement et le taux de pertes. (Méthodes pour gérer les arriérés, Katherine Sterns de ACCION International)

4.1.1 Arriérés

Les arriérés représentent le montant des paiements en souffrance, Ils sont également appelés impayés ou paiements tardifs. Ces arriérés permettent d'identifier le niveau de risque effectif de l'institution. Deux formules sont adoptées pour apprécier ce niveau de risque : la formule du montant en souffrance et la formule du portefeuille à risque.

- Selon la formule du montant en souffrance, le % des arriérés est déterminé en prenant en compte le montant des créances en souffrance à date par rapport au montant total des prêts échus ;
- Selon la formule du portefeuille à risque, le % des arriérés est calculé en prenant en compte l'ensemble des prêts en circulation qui accuserait des retards de paiement, c'est-à-dire, on ne tient pas seulement compte des paiements en retard, mais plutôt le solde dû.

La première ne renseigne pas effectivement sur la situation effective du portefeuille. Un client se trouvant en difficultés pour honorer les trois versements d'un prêt ne serait pas en mesure de faire face aux autres échéances du prêt. Implicitement, on peut dire qu'il existe une situation d'arriérés cachés. La seconde nous donne une idée exacte de la situation du portefeuille. Ce qui importe, ce sera de savoir à quel moment un prêt se trouve dans une situation d'arriérés. S'agit-il du premier jour suivant la date du paiement ? 30 jours ou 60 jours, etc. ? Normalement, des mesures rapides seront prises pour recouvrer le montant dû à partir du premier jour de retard.

La première est très utilisée par les institutions de micro finance, alors que la deuxième est employée par les banques commerciales. Nous pensons que les institutions devraient s'allier sur la seconde formule, ce pour pouvoir refléter une image fidèle du portefeuille de crédit.

4.1.2 Taux de remboursement

Ce concept est habituellement utilisé pour porter un critère d'appréciation du portefeuille de crédit. Il mesure plutôt la performance du service de recouvrement et assure à l'institution des flux monétaires réguliers ou prévus. Il s'agit des montants perçus Vs des montants dus.

4.1.3 Taux de pertes sur prêts

Il désigne le pourcentage de créances classées irrécouvrables qui sont déjà sortis du portefeuille de l'institution et qui sont reconnus comme pertes. Ce taux est en relation avec le taux d'arriérés. L'institution peut arriver à maintenir un taux d'arriérés très bas si elle procède à des radiations systématiques des prêts classés douteux. Nous développerons cet aspect plus tard.

4.2 Calcul de la provision

Trois méthodes sont utilisées pour établir le niveau de provisions : la première concerne la couverture des risques spécifiques, la seconde s'apparente davantage à une provision générale venant compenser l'incertitude résultant des modalités de détermination du risque spécifique et la troisième une combinaison des deux.

- **Provisions spécifiques :** Cette méthode consiste à attribuer une provision spécifique à chaque prêt. Ainsi une analyse minutieuse est faite pour chaque compte ou carte de prêt. Et selon les barèmes établis, la provision est calculée pour le prêt en question. Elle peut s'appliquer sur une base mensuelle pour les institutions ne disposant pas un nombre important de clients ou si l'institution dispose d'un programme informatique. Dans ce dernier cas, des provisions pourront être établies tous les jours. Les institutions ne disposant pas d'un programme informatique et qui ont un grand nombre de clients, doivent fixer une fréquence pour établir la situation des comptes à provisionner. En additionnant chaque fiche ou chaque compte de prêt, on arrive à trouver le montant total des provisions qui devraient venir en contrepartie du compte de portefeuille au bilan ;
- **Provisions d'ordre général :** Cette méthode diffère de la première, en ce sens que les comptes de prêts ne sont pas analysés sur une base individuelle. Le responsable de l'institution se réfère à une certaine expérience ou prend en compte des prêts se trouvant dans un secteur spécifique et attribue un taux de provisions. Le manuel de crédit peut également fixer un taux de X% que l'on applique sur le montant du portefeuille en circulation à la date du calcul. Cette méthode peut s'appliquer en cours de période, car il est peut être difficile de procéder à des inventaires périodiques des cartes de clients sur une base mensuelle. Toutefois, cet inventaire doit se faire au moins deux fois par année. Et c'est à partir de chaque inventaire qu'on pourra réviser le taux moyen choisi.
- **Combinaison des deux méthodes :** Il s'agit alors d'appliquer un taux moyen auquel on ajoute un taux calculé de manière spécifique.

4.3 Comptabilisation de la provision

Quelle que soit la méthode utilisée pour apprécier la provision, le montant trouvé doit faire l'objet de comptabilisation au niveau des livres de l'institution. Deux comptes seront affectés au moment de la constitution initiale de la provision : un compte de charges communément dénommé <Mauvaises Créances> et un compte de bilan appelé <Provision pour Mauvaises Créances>, qui est un compte de contrepartie du compte <Portefeuille de Crédit>, c'est-à-dire qu'il vient en diminution de ce dernier. Certaines

institutions l'ont classé à tort au passif. Il ne s'agit pas d'une dette de l'institution envers des tiers. Le compte de charges vient réduire les revenus de l'institution pour une période donnée et l'autre compte réduit le total du bilan.

Avec la constitution initiale, on établit un taux ou un montant de provisions pour l'ensemble du portefeuille. Ce montant sera revu lors de la reprise des calculs de provisions pour des périodes subséquentes. Lors de cette reprise, il se pourrait que l'on constate une évolution de la situation du portefeuille.

- **Evolution dans le sens positif**, c'est-à-dire que le total des provisions trouvées pour la période en question est inférieur au montant qui figure au bilan. Normalement, c'est ce dernier montant qui doit apparaître au bilan. Il en résulte donc une différence qui doit être traitée de manière comptable. A ce montant, on fait intervenir un autre compte qui porte le nom de <Reprises sur Provisions> et qui est un compte de revenus. Toutefois, l'institution peut renverser partiellement l'écriture initiée avant : elle débite le compte <Provision pour Mauvaises Créances> et crédite le compte <Mauvaises Créances>. Le résultat net comptable n'est pas affecté pour ces deux jeux d'écriture. Cependant, si le redressement a des impacts sur l'exercice précédent, il faut utiliser le compte <Reprises de Provisions> ;
- **Evolution dans le sens négatif :** Cette évolution traduit une détérioration de la situation du portefeuille, c'est-à-dire que le montant calculé pour la période subséquente est supérieur au montant figurant au bilan de l'institution. Il faudra qu'on ajoute une valeur additionnelle au poste <Provision pour Mauvaises Créances>. Pour ce faire, on passera l'écriture initiale pour ajuster le poste. Le compte de charges sera affecté et le compte de bilan augmenté pour la valeur correspondante.

4.4 Radiation de créances

Les prêts provisionnés sont toujours dans les livres de l'institution. Ils figurent dans le compte Portefeuille de crédit. Cependant, il arrivera un moment ou après un certain nombre de jours de retard, l'institution doit penser à radier, c'est-à-dire à sortir ces prêts du compte comptable Portefeuille de Crédit. Cependant cette radiation n'empêche l'institution de continuer à poursuivre les clients. On devra continuer à faire des efforts

pour récupérer les créances soit à travers un cabinet d'avocat, soit à travers une cellule de recouvrement travaillant au sein de l'institution. Les responsables pourront apprécier le coût de chaque scénario.

4.5 Comptabilisation de la radiation

En radiant un prêt, l'institution accepte la perte qui en découle. La radiation peut se faire après la constitution de provisions pour ces prêts. Dans ce cas, les comptes qui vont être affectés sont les comptes <Provision pour Mauvaises Créance> (débit) et <Portefeuille de Crédit> (crédit). Selon ce procédé, l'institution n'encoure pas de nouvelles pertes en procédant à la radiation. La transaction n'affecte pas les résultats nets de la période, car implicitement la perte ayant été reconnue lors de la constitution de la provision.

L'institution peut être amenée à faire des radiations lorsque des situations exceptionnelles se présentent. A ce moment, la perte est reconnue avant même la constitution des provisions. Le compte <Pertes sur Prêts>, qui est un compte de charges, est affecté et le compte <Portefeuille de Crédit> est crédité en conséquence.

Même si l'institution dispose d'une politique de radiation, la décision de radiation doit être approuvée par plus d'une personne. Habituellement, cette décision est prise en comité et un procès-verbal doit être préparé en conséquence.

5. APPRECIATION

Le crédit une fois décaissée, doit faire l'objet d'une appréciation constante. On est toujours amené à revoir la documentation relative à chaque dossier. Des contrôles comptables et administratifs seront faits pour s'assurer que les éléments et conditions ayant été à la base de l'approbation et du décaissement tiennent toujours. Ce qui nous amène à faire intervenir les notions de suivi, à identifier les indicateurs de performance et à établir les règles de prudence.

5.1 Suivi

Administrer les prêts décaissés constitue le deuxième facteur de risque d'une institution de crédit. Les responsables, principalement les officiers de crédit, mettent plus d'emphase dans le processus d'octroi de crédit. Il est rare parfois que des comités soient organisés pour discuter des dossiers à risque. Le suivi n'est pas fait de manière adéquate. L'accent doit être mis lors de la phase de formation, précédant surtout la phase de décaissement. A date, peu d'institutions disposent d'une cellule chargée d'administrer les dossiers de crédit. Toutefois, il est important qu'une formule soit trouvée pour assurer une gestion rationnelle des dossiers. Plusieurs aspects devront être contrôlés et définis, à savoir la responsabilité de la gestion administrative des dossiers, le suivi des procédures de crédit, les données gérées par le programme informatique (s'il en existe une), le respect des conditions d'approbation du prêt, la protection de la sûreté, la mise à jour des dossiers de crédit, le signalement de tout fait ou élément susceptible de créer ou d'aggraver un risque, la conformité des dossiers qui devront être présentés au comité, le suivi avec la comptabilité des données relatives au décaissement et au remboursement des prêts. Ces éléments qui paraissent nombreux sont très importants pour une gestion saine du portefeuille de crédit. Plusieurs de ces aspects ne sont pas mentionnés dans les manuels de crédit. Des mesures rapides doivent prises au moindre indice susceptible d'influencer la qualité du portefeuille. Habituellement, certaines réactions sont constatées que lorsque les retards de paiement sont enregistrés. Des procédures doivent être préparées pour chaque facteur qui risque de compromettre un crédit et des rapports seront préparés de manière régulière.

5.2 Indicateurs de performance : (voir le dossier <Analyse de Ratio Financier d'Institutions de Micro Finance> en annexe.

5.3 Règles de Prudence

Dans le cas d'une opération de crédit, la première règle de prudence consiste à octroyer des prêts que les clients peuvent rembourser sans difficultés, c'est-à-dire que les conditions qui sous-tendent la transaction, soient acceptables et qui concernent le montant du prêt, le taux du prêt, les modalités de paiement, la fréquence des paiements. Un fait important est souvent ignoré lors de l'analyse du dossier du client : la prise en compte du budget familial. D'autres règles seront établies par les responsables des institutions ; elles concernent le montant total de l'encours de crédit, le plafond du crédit, les garanties, le processus de suivi et les mécanismes de contrôle (**Guide de la banque pour tous, Bernard Taillefer, Editions Karthala)**

5.3.1 Encours de crédit

Cette règle est très importante dans le cas des institutions qui reçoivent de l'épargne. Un ratio portefeuille de crédit / Epargne devrait être établi par les responsables. Un niveau de portefeuille sera important pour permettre à l'institution de générer des revenus nécessaires à son fonctionnement. Un montant d'encaisse devra être disponible pour faire face à opérations de retrait ou des transactions ponctuelles.

5.3.2 Plafond du crédit

Un certain plafond serait important pour les crédits octroyés sur une base individuelle, par groupement, par secteur d'activité. Il est conseillé de définir ce plafond et de manière constante apprécier les impacts de ce plafond. Cependant des dépassements pourraient être envisagés si certaines conditions l'imposent ou s'ils se révèlent bénéfiques pour l'institution.

5.3.3 Les garanties

Les cas d'accident ou d'incident peuvent empêcher un client de faire face à ses engagements. Le crédit se trouve ainsi compromis. Même si les garanties ne constituent pas la condition sine qua non pour l'octroi d'un crédit, il est important que les

gestionnaires commencent à y penser de manière sérieuse. Autrement, ils seront obligés de constituer des provisions importantes, et ces dernières doivent être reflétées dans le taux. Le crédit risque de devenir trop cher pour les clients. L'autre option serait de constituer des sociétés de cautionnement.

5.3.4 Processus de suivi (voir 5.1)

5.3.5 Les mécanismes de contrôle (voir la deuxième partie du document)

II -) CONTROLE INTERNE

1.- DEFINITION

Le contrôle interne s'entend de l'ensemble des lignes directrices et mécanismes de contrôle établis et maintenus par la direction en vue de faciliter la réalisation de son objectif d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entité. En matière de contrôle interne, il est important de définir les objectifs généraux du contrôle interne et les objectifs spécifiques en matière comptable. On ne doit pas non plus négliger l'environnement de contrôle, car les contrôles ne seront pas appliqués si les concernés ne s'impliquent pas, et si les procédés de contrôle ne sont pas respectés. On aura également le soin de mettre en place les pré requis d'un bon système de contrôle tout en reconnaissant ses limitations.

Plusieurs personnes ou entités sont appelées à intervenir : les dirigeants de l'institution, les vérificateurs internes, les vérificateurs indépendants. Chacune à un niveau différent. Les dirigeants ont pour devoir de mener à bien les affaires de l'institution. Les vérificateurs internes ont pour objectif d'aider les membres du personnel de l'institution à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Les vérificateurs indépendants sont appelés à se prononcer sur les états financiers soumis par l'entité. Cependant il existe une certaine complémentarité dans le travail à faire, tout comme il existe des niveaux différents de responsabilité.

Il n'est pas possible de se fier sur les informations communiquées par l'institution si des points de contrôle ne sont pas établis. Les rapports de portefeuille et les ratios qui en découlent ne seront évidents que si les exigences en matière comptable ont été respectées. On arrivera à mieux gérer les arriérés que si les informations sur le portefeuille sont présentées à temps. Une bonne gestion de la trésorerie oblige les dirigeants à connaître à temps la position de leur encaisse immédiate, des placements effectués, des valeurs à recouvrer. La gestion de la croissance commence par le mise en place d'un bon système d'information appuyé par des procédures de contrôle à tous les niveaux.

1.1 Objectifs du Contrôle Interne

1.1.1 Objectifs Généraux

a) Maintenir un système fiable ;
b) Possibilité de préparer en temps voulu d'une information fiable ;
c) Préservation du patrimoine de l'entité (actifs tangibles et intangibles) ;
d) Optimisation des ressources ;
e) Prévention et détection des fraudes ;
f) Assurer la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'institution ;
g) Assurer la rentabilité et réduire au minimum les coûts ;
h) S'acquitter des obligations imposées par la loi ;
i) Permettre de préparer les états financiers en temps opportun ;
j) Assurer l'application des instructions de la direction

1.1.2 Objectifs spécifiques en matière comptable

a) Les opérations inscrites sont valides (validité) ;
b) Les opérations ont été bien autorisées (autorisation) ;
c) Les opérations sont inscrites intégralement (intégralité) ;
d) Chaque transaction est enregistrée selon sa valeur réelle (valeur) ;
e) Classement correct des opérations (classement) ;
f) Les opérations sont comptabilisées en temps voulu (temps opportun) ;
g) Les opérations sont bien reportées (report) ;
h) Les opérations sont révisées à un autre niveau (récapitulation)

1.2 Environnement de Contrôle

a) Structure organisationnelle ;
b) Importance accordée à ce contrôle par la direction et les personnes responsables des activités liées au contrôle ;
c) Compétence des employés qui ont des responsabilités en matière de contrôle interne;

d) Acceptation par le personnel de l'institution des procédés de contrôle en tant que partie intégrante de leurs fonctions normales ;
e) Protection des biens et des registres de contrôle ;
f) Possibilité de dérogation aux contrôles de la part de la Direction ;
g) La capacité de l'organisme de gérer, de modifier et de mettre à jour l'environnement de contrôle

1.3 Principes de contrôle

1) Séparation des tâches

   a) Séparation de la garde biens et de la comptabilité ;
   b) Séparation de l'autorisation des opérations et de la garde des biens ; correspondants ;
   c) Séparation des tâches relatives à l'exploitation et des tâches liées à la tenue des livres;
   d) Séparation des fonctions dans un système informatique

2) Autorisation adéquate des opérations et des activités ;
3) Conception et utilisation de documents et des livres appropriés ;
4) Surveillance de l'accès aux biens et aux livres et de leur utilisation ;
5) Séparation des fonctions incompatibles ;
6) Partage des responsabilités et du travail (autocontrôle) ;
7) Les preuves d'exactitude.

1.4 Les professionnels du Contrôle Interne

Dans cette profession, on retrouve deux catégories de professionnels : les vérificateurs internes et les vérificateurs externes

1.4.1 **Vérification Interne** : Définition

Elle a pour objectif d'aider les membres du personnel de l'institution à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. L'auditeur interne fournit des analyses, des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et de l'information concernant les activités faisant l'objet de l'examen.

Les vérificateurs internes s'intéressent au caractère adéquat et à l'efficacité du contrôle interne en ce qui concerne :

a) la fiabilité et l'intégralité de l'information ;
b) la conformité aux politiques, plans, procédés, lois et règlements ;
c) la protection des biens ;
d) l'utilisation économique et efficiente des ressources ;
e) l'atteinte des objectifs et des buts fixés pour les activités ou les programmes

1.4.2 **Vérification Externe** : Définition

Il s'agit d'une firme ou d'un professionnel indépendant appelé à se prononcer sur les états financiers soumis par l'entité. S'assurent que ces états ont été préparés selon les principes comptables généralement reconnus. La vérification externe fournit un degré ***raisonnable*** de certitude que les états financiers de l'entité présentent fidèlement la situation financière de celle-ci, les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière selon les principes comptables généralement reconnus. Le champs d'audit inclut l'examen sur une base de test, l'évidence de montants présentés aux états financiers. Le vérificateur externe n'a pas à se prononcer sur le parfait état de santé de l'entité, a savoir que celle-ci :

- a fait un usage efficace de ses ressources ;
- dispose de ressources suffisantes pour poursuivre son exploitation ;
- maintient un système fiable de contrôle interne.

1.4.3 Pourquoi la vérification Externe : Permettre à une personne ou firme indépendante de se prononcer sur la performance passée de l'entité à travers les états financiers. L'utilisateur de ces états comprend les groupes suivants :

- les actionnaires, actuels et futurs ;
- les bailleurs de fonds, actuels et futurs ;
- les analystes financiers ;
- les autorités de réglementation ;
- les administrations fiscales ;
- les employés

A noter que tous les utilisateurs n'ont pas la même attente.

2- Risques Majeurs d'une institution de Microfinance

1) Risque de crédit ;
2) Risque d'illiquidité ;
3) Risque de taux ;
4) Risque sur le patrimoine (vol, hold up);
5) Risque administratif (erreurs, négligences, fraude);
6) Risque comptable ;
7) Risque sur les système d'information ;
8) Risque informatique

2.1 Pré requis d'un bon système de contrôle au sein d'une institution de MF

a) Existence de politiques et de procédures comptables ;
   - Charte de comptes ;
   - Copie des formes d'opération ;
   - Présentation des états financiers ;
   - Conciliation des comptes de banque

b) Existences de politiques et de procédures pour les opérations de base et leurs mises à jour constantes ;
c) Procédures de contrôles internes ;
d) Existence de paramètres de base (codification des comptes, calcul d'intérêts, pénalités, etc..) ;
e) Justification permanente des comptes ;
f) Un personnel de qualité ;
g) Un audit interne efficace ;
h) Séparation des tâches et supervision (autorisation, exécution, supervision et contrôle)

2.2 Limitations du Contrôle Interne

a) le risque de collusion entre les membres du personnel, qui vise à rendre inopérants des contrôles axés sur la séparation des tâches ;

b) la possibilité qu'une personne haut placé passe outre à un contrôle ;

c) la possibilité de défaillance accidentelle du système qui pourrait être causée par des facteurs humains comme la négligence, la fatigue ou un manque de formation ;

d) la possibilité que des opérations inhabituelles, qui échappent au flux des opérations normales, ne soient pas soumises aux contrôles internes composant le système.

3. Postes Prioritaires & Points de contrôle

3.1 Ressources des institutions de Microfinance

a) Le capital social ;

b) L'épargne des membres ;

c) Les emprunts ;

d) L'apport des bailleurs de fonds ;

Certaines de ses ressources sont rémunérées, d'autres ne le sont pas. Les risques associés à ces ressources sont :

3.1.1 Identification des risques

Types de Risques	Comment mitiger ces risques
Risque de liquidité	Assurer la sécurité des dépôts Maintenir un système d'information fiable Diversification des placements
Coût de ses ressources	Eviter que les coûts des fonds soient supérieurs au prix du crédit
Mauvaise allocation des dépôts	Elaboration d'une bonne politique de ressources Faire des placements dans des produits les plus rentables
Fluctuations trop importantes des dépôts	Promouvoir la stabilité des dépôts ;

Types de Risques	**Comment mitiger ces risques**
Impacts d'une mauvaise gestion	Procéder à des vérifications périodiques des comptes ; S'assurer d'une bonne répartition des tâches
Insuffisance des ressources	Suivi des comptes n'enregistrant pas de mouvements réguliers Faire la promotion de certains produits Encourager les membres à épargner

3.1.2 Points de contrôle

- Maintenir un stock de carnets en réserve ;
- Conservation des carnets au coffre ou à un endroit non accessible à tout le monde ;
- Maintenir un registre pour inscrire les carnets emis ;
- Apposer un sceau avec le logo de l'institution sur les carnets ;
- Eviter les ratures sur les fiches de retrait et de dépôt ;
- Limiter l'accès des fiches de dépôts ;
- Concordance des soldes du carnet et du registre auxiliaire du client avant tout retrait;
- Visa de l'employé ayant procédé aux opérations sur le carnet et le registre auxiliaire ;
- Exiger un double visa pour des retraits dépassant un certain montant ;
- Séparer du carnet d'épargne les fonds retenus à titre de garantie pour les prêts ;
- Procéder à des contrôles périodiques sur des comptes n'ayant pas enregistré de mouvements depuis plus d'un an ;
- Rémunération des comptes selon le taux du marché ;

3.2 Portefeuille de Crédit

Les ressources des institutions sont affectées à l'octroi de prêts aux membres ou à des clients. Les prêts accordés représentent le facteur de risque le plus important. Des crédits non remboursés peuvent entrainer la faillite de l'institution. Deux genres de risque sont retracés : pertes consécutives à la défaillance du débiteur, pertes consécutives aux faiblesses de la gestion administrative.

3.2.1 Défaillance du client

Types de Risques	Comment mitiger ces risques
Mauvaise répartition du portefeuille	Eviter une forte concentration des crédits alloués ;
Appréciation insuffisante des risques	Prendre le temps d'analyser les dossiers de crédit ; Documenter les dossiers de crédit ; S'assurer de la capacité de remboursement des débiteurs ; Obtenir dans la mesure du possible des informations sur les clients
Garanties non prises	Obtenir les garanties ou suretés avant tout décaisement ;
Absence de suivi des dossiers	Des visites périodiques doivent être réalisées ; Toutes les visites doivent être documentées ; Les clients doivent être avisés à temps de tout retard
Service contentieux inéfficace	Mettre la pression sur les retardataires
Garde des contrats de prêts	Les contrats de prêts doivent etre gardes dans des endroits sûrs
S'assurer que tous les contrats sont signés en bonne et due forme	Veuillez à ce que toutes les signatures requises soient prises

3.2.2 Faiblesses de la gestion administrative

Types de Risques	Comment mitiger ces risques
Conditions de crédit non conformes aux procédures établies	S'assurer que la politique de crédit est respectée pour les crédits approuvés ; Ne déléguer les pouvoirs de crédit que si les circonstances l'obligent ; Répartition des tâches (autorisation, décaissement, suivi) ; Assurer la formation régulière des officiers de crédits ;
Conservation inadéquate des contrats et des garanties	Protection des garanties ; S'assurer que les garanties sont gardées dans des endroits sécuritaires ;
Relance tardive des échéances en retard	Aviser à temps les clients en retard ; Maintenir à jour les dossiers de crédit ; Garder une relation très serrée avec le client ;
Négligence dans la saisie des données	Faire des doubles contrôles
Défaillance du système informatique	Faire des sauvegardes réguliers ; Assurer la maintenance du système informatique ;
Octroyer des prêts à deux personnes ayant des liens de parenté	Eviter de prendre deux risques sur une seule famille
Octroyer des prêts à deux personnes ou plusieurs personnes vivant ensemble	Eviter de prendre deux risques sur une seule famille
Ne pas prendre en compte des éléments succeptibles d'affecter un secteur d'activité donnée	La direction doit être au courant de tous les secteurs à risque dans la zone d'intervention

3.3 Les fonds de l'institution

L'institution de microfinance fait le commerce de l'argent. Toutes les transactions se réalisent avec de l'argent soit sous forme de numéraire, soit sous forme scripturale. Des valeurs significatives sont manipulées. Même si toutes les entrées et sorties de fonds se font à l'aide de pièces justificatives, les cas de fraude sont très souvent enregistrés. Des fraudes répétées peuvent porter préjudice à l'institution.

Sur une base périodique, des contrôles doivent être réalisés. Certains contrôles sont exigibles sur une base journalière. Un questionnaire doit être élaboré et rempli de manière systématique. Et les contrôles effectués doivent être documentés et approuvés par les responsables concernés.

Les quelques cas de fraudes que nous pouvons recenser :

Fraudes	Préventions
Manipulation des fiches de dépôts	Enregistrement de l'émission des fiches ; Contrôle systématique des livrets ; Pointage journalier des fiches de transaction ; Séparation des fonctions de caissier et de gérant
Manipulation sur des comptes sensibles	Inventaire périodique des comptes accusant une certaine balance et des comptes à forts mouvements
Fuite avec la caisse	Deux personnes au moins doivent pouvoir accéder au coffre ; Maintenir un niveau minimum d'encaisse ; Toutes les valeurs du jour doivent être remises à un responsible après contrôle
Transactions sur les comptes d'une famille	Faire le suivi des comptes d'une même famille ; Enquêter sur les liens de parenté des titulaires de comptes avec les membres du personnel de l'institution ; Suivre de près les virements de fonds entre les titulaires de même famille ou ayant des liens assez étroits
Manipulation sur les comptes sans mouvements	Inventaire périodique (mensuel, trimestriel) des comptes de dépôts ; Enquêter sur les nouvelles transactions affectant ces comptes
Utilisation des fonds à d'autres fins	Contrôle journalier de la caisse ; Fixer une limite de transactions par

	intervenant
Fraudes	**Préventions**
Retraits fictifs	Utilisation des fiches avec des souches ; Contrôle des livrets ; Recueillir la signature des clients pour les retraits ; Suivre les procurations accordées.
Manipulation des totaux des journaux	Double vérification des totaux de transactions
Destruction ou détournements des documents comptables	Faire le double des documents source et les garder dans un autre lieu
Falsification des documents comptables	Inspection périodique et par surprise
Détournements sur transferts de fonds	Maintenir un registre de contrôle pour les fonds transférés ; Utiliser des pièces en double ou triple ; Réclamer plusieurs visas sur les pièces
Emploi de reçus falsifiés	Exiger que les réçus soient revêtus du logo ou sceau de l'institution
Imitation de signature des clients	Contrôle des livrets ; Receuillir la signature du clients sur un autre support afin de pouvoir comparer à chaque retrait

4. PRESENTATION DE QUELQUES FICHES TECHNIQUES

Nous présentons quelques fiches techniques qui pourront servir de base de contrôle pour les personnes qui sont appelées à intervenir dans ce domaine au sein de l'institution. Elles ne sont pas statiques, elles doivent être améliorées au fil du temps par les intervenants. Elles seront très utiles pour l'appréciation comptable et administrative des postes ou des activités les plus importants dans l'institution.

Ces fiches comprennent

1. une entête qui définit l'objet de contrôle ;
2. un code
3. trois champs spécifiques :

- Nature des contrôles : une série de questions
- L'existence des points contrôlés : oui, non, so (sans objet)
- Tests effectués. Dans cette section, on mettra les références aux feuilles de travail.

FT : QA.1

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE
REGISTRES COMPTABLES ET CONTROLES ADMINISTRATIFS

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
1. Contrôles destinés à prévenir les erreurs d'addition ou de report dans les registres. A considérer : a) Utilisation d'un plan comptable ; b) Balance de vérification mensuelle ; c) Rapprochements réguliers des registres auxiliaires avec les comptes collectifs; d) Révision de la balance de vérification et des rapprochements des registres auxiliaires avec les comptes collectifs ; e) Autres	OUI	NON	SO	No FT et résultats

FT : QA.2

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE
REGISTRES COMPTABLES ET CONTROLES ADMINISTRATIFS

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
2) Contrôles destinés à prévenir la passation d'écritures de régularisation erronées. A considérer : a) Documentation et explications narratives suffisantes : b) Approbation des écritures de régularisations ; c) Autres *3) Protections des registres comptables contre la destruction et le vol ;* *4) Contrôles Administratifs* A considérer a) Révision périodique des registres comptables ; b) Utilisation de budgets et analyses des écarts c) Rotation des tâches et vacances régulières obligatoires d) Suffisance des cautions ou garanties ; e) Evaluation périodique de la situation des garanties : f) Révision des états financiers périodiques des clients : g) Autres	OUI	NON	SO	No FT et résultats

FT : QA.3

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE
REGISTRES COMPTABLES ET CONTROLES ADMINISTRATIFS

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
5) *Exercice efficace de et consciencieux de ses fonctions par le gérant ou le propriétaire.* A considérer : a) Contrôles exercés par le gérant ou le propriétaire qui sont identifiés par un visa ; b) Compensation de l'absence d'autocontrôle ; c) Autres	OUI	NON	SO	No FT et résultats

TESTS DE CONTROLE	Fait par	Commentaires et Renvois
Concevoir et effectuer les tests des contrôles destinés à vérifier si les lignes directrices et les mécanismes de contrôle ont été appliqués efficacement tout au long de la période considérée		

FT : QD.1

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE REGISTRES COMPTABLES ET CONTROLES ADMINISTRATIFS PORTEFEUILLE DE CREDIT

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
1. Contrôles destinés à s'assurer que les risques sont bien cernés. A considérer : a) Un client bénéficie-t-il de plusieurs facilités de prêts ; b) Qu'une bonne répartition géographique du portefeuille est établie ; c) Les crédits sont-ils concentrés dans des activités spécifiques ; d) Des limites de crédits sont-elles fixées en fonction des activités spécifiques ; e) Une personne peut-elle avaliser plusieurs clients ; f) Un avaliste peut-il être également client de l'institution ; g) Autres	OUI	NON	SO	No FT et résultats

FT : QD.2

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE REGISTRES COMPTABLES ET CONTROLES ADMINISTRATIFS PORTEFEUILLE DE CREDIT

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
2) *Contrôles destinés à s'assurer que les objectifs sont clairement définis*	OUI	NON	SO	No FT et résultats
A considérer :				
a) Dispose-t-on d'un manuel de crédit ;				
b) Des procédures d'octroi, de décaissement de crédit sont-elles en vigueur ;				
c) Un plan annuel de pénétration est-il élaboré ;				
d) Les chargés de crédit sont-ils au courant des prévisions en matière de crédit ;				
e) Certaines catégories de clients sont-elles visées par l'institution ;				
f) Certains segments de clientèle sont-ils visés ;				
g) Un volume de crédit est-il fixé par segments de clientèle ;				
h) Emploie-t-on un système de cotation interne ou de rating pour apprécier les clients ;				
i) Des critères sont-ils définis pour l'octroi de nouveaux crédits ou de renouvellement des crédits ;				
j) Procède-t-on à d'échanges d'informations entre les diverses institutions de crédit ;				
k) Autres				

FT : QD.3

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE REGISTRES COMPTABLES ET CONTROLES ADMINISTRATIFS PORTEFEUILLE DE CREDIT

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
3) Contrôles pour s'assurer que le principe de délégation est établi A considérer : a) Des limites d'autorisation de crédit sont-elles établies ; b) Des critères sont-ils définis pour la préparation et la soumission des dossiers ; c) Des critères sont-ils définis pour procéder aux décaissements des crédits approuvés ; d) Les dossiers de crédits sont-ils revus de manière périodique	OUI	NON	SO	No FT et résultats
4) Contrôles pour s'assurer de la qualité des dossiers A considérer a) Procède-t-on à l'analyse financière de la situation du client ; b) Dispose-t-on de certaines informations économiques sur les diverses activités de la clientèle ; c) Procède-t-on à l'analyse patrimoniale de la caution ou de l'avaliseur ;				

FT : QD.4

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE
REGISTRES COMPTABLES ET CONTROLES ADMINISTRATIFS
PORTEFEUILLE DE CREDIT

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
d) Un calendrier de visite est-il établi sur une base périodique ; e) Des comptes rendus de visite sont-ils annexés au dossier de chaque client ; f) Autres	OUI	NON	SO	No FT et résultats
5) Contrôles pour s'assurer du suivi des risques				
A considérer				
a) Chaque client est-il attaché à un seul chargé de crédit ; b) Dispose-t-on d'un état des risques de crédits ; c) Définit-on des critères pour considérer qu'un dossier est risqué, en plus des retards dans le paiement de la mensualité ; d) Des réunions périodiques sont-elles organisées pour discuter de la situation des arriérés ; e) Les dispositions prises sont-elles documentées ; f) Autres				

FT : QF.1

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE
BANQUE, PETITE CAISSE

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
1) Contrôles sur les opérations de banque ou avec les caisses populaires	OUI	NON	SO	No FT et résultats
A considérer : a) Comptes général, de transfert, de change étranger et autres comptes de banque ; b) Utilisation de chèques pré-numérotés, vérification de la suite numérique et contrôle des chèques non utilisés ; c) Contrôle des virements ; d) Obtention des chèques directement de la banque et examen des pièces pour les cas de réclamation : e) Préparation des rapprochements bancaires mensuels par une personne indépendante ; f) Approbation des rapprochements bancaires ; g) Enquête sur les chèques en circulation : h) Autres _____				

FT : QF.2

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE
BANQUE, PETITE CAISSE

NATURE DES CONTROLES	EXISTENCE			TESTS DE CONTROLES
2) *Contrôles sur les opérations de petite caisse* A considérer : a) Fonds de caisse à montant fixe et raisonnable ; b) Personne responsable identifiée pour chaque caisse ; c) Caisse gardée dans un endroit sûr ; d) Approbation et annulation des pièces justificatives ; e) Décomptes périodiques ; f) Autres _____	OUI	NON	SO	No FT et résultats
3) *Exercice efficace et consciencieux de ses fonctions par le gérant responsable ou le propriétaire* A considérer : a) contrôles exercés par le gérant ou le propriétaire identifiés par un visa ; b) compensation de l'absence d'autocontrôle ; c) autres _____				