

# TRAIT D'UNION

**REVUE TRIMETRIELLE D'INFORMATION  
ET DE CONCERTATION SUR LA  
MICROFINANCE**

**Août 2001**

## Sommaire

- Editorial
- Gouvernance dans les IMEC Page 1-4
- Importance de la pratique régulière de l'inspection et du contrôle interne dans un Système Financier Décentralisé (SFD) Page 5-13
- Les bancs villageois de CRS Sénégal : vers la création d'une banque des pauvres Page 14-18

## EDITORIAL

En jetant un regard rétrospectif sur les années 1990 à nos jours, on constate que la microfinance au Sénégal est en train de passer d'une phase de démarrage, à une phase de croissance.

En effet, avec la croissance très rapide de certains indicateurs comme :

- le nombre de structures agréées, reconnues, ou signataires de la convention-cadre (plus de 500) ;
- le quadrillage complet des régions par ces structures de microfinance qui continuent de « tisser leurs toiles d'araignée » sur le territoire national ;
- le nombre croissant de sociétaires évalué en centaines de milliers de personnes ;
- le volume global des épargnes mobilisées chiffré en dizaines de milliards de FCFA ;
- le montant des crédits octroyés évalué également en dizaines de milliards de FCFA ;

on est autorisé à dire, à juste raison, que cette croissance rapide traduit le vif intérêt, voire l'engouement et l'adhésion totale des populations à la microfinance.

Les actions des bailleurs à travers les différents fonds mobilisés, et les efforts déployés par l'Etat pour renforcer l'appui institutionnel et la recherche de lignes de crédit confirment fortement cette opinion.

C'est dire que de nos jours, la microfinance se révèle comme un des meilleurs instruments de lutte contre la pauvreté et d'amélioration de l'intermédiation financière. Ce faisant, elle constitue une bonne réponse à la demande sociale.

Sur la base de tout ce qui précède, pour maintenir et fortifier ces acquis, afin de rendre pérennes ces Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), des actions permanentes resteront attendues des institutions elles-mêmes, des bailleurs de fonds et autres partenaires, ainsi que de l'Etat.

S'agissant des institutions de microfinance, leur renforcement institutionnel (professionnalisation et la maîtrise des outils de gestion) s'avère nécessaire.

Ainsi, l'accent devrait être mis entre autres sur :

- la qualité des ressources humaines ;
- les taux de remboursement élevés des crédits ;
- une meilleure présentation de leurs états financiers et rapports annuels ;
- une formation permanente de leurs gérants, des membres d'organes et des sociétaires pour une bonne gestion et une bonne gouvernance ;
- un souci constant de modernisation et d'équipement de leurs structures ;
- le contrôle interne régulier et pointu.

S'agissant des bailleurs de fonds et autres partenaires, leurs concours financiers et techniques seront toujours nécessaires pour accompagner ce mouvement qui, après tout, est encore jeune par rapport à d'autres à travers le monde, qui ont mis plus de 50 ans, et parfois 100 ans à bâtir des mouvements mutualistes forts.

L'Etat continuera à apporter son appui au secteur par la négociation de fonds sociaux, de ligne de refinancement et le renforcement de la tutelle, afin de lui permettre de veiller sur les structures, et leur éviter tout dérapage, en les maintenant sur le sentier d'équilibre de croissance pour les rendre pérennes.

Toute chose étant égale par ailleurs, ces actions devront mener à une bonne organisation du secteur en privilégiant la concertation pour une politique nationale de microfinance.

Dans le cadre que voilà, les articles contenus dans ce présent numéro sont autant de contributions à toutes ces préoccupations.

Fayol DIOUM TALL  
Coordonnateur national

# GOUVERNANCE DANS LES IMEC

## INTRODUCTION

La gestion démocratique des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) soulève de plus en plus de nombreuses questions. Faut-il lier celles-ci à une simple crise de croissance vu l'ampleur du phénomène mutualiste ? la réponse n'est pas aisée.

C'est pourquoi, nous tenterons de cerner les différents enjeux et les limites dans la gouvernance avant d'identifier certaines pistes de solutions.

## I - FONDEMENTS DE LA GOUVERNANCE

### A - Fondements Sociologiques

Il s'agit de principes qui ont été affirmés depuis 1937 en vue de mettre en place un système social universel

Deux caractères essentiels peuvent être identifiés :

- la gestion et le contrôle par les membres
  - élaboration des différentes politiques
  - participation active à la prise de décision
- l'égalité des droits de vote

### B - Fondements Juridiques

Ces principes confirmés par l'Alliance Coopérative Internationale, ont été intégrés dans les lois nationales au niveau de l'UEMOA. Au Sénégal, c'est la loi 95-03 du 5 janvier 1995 (article 11,

relatif aux règles d'action de la mutualité).

Malgré l'importance de leurs fondements, ces principes démocratiques qui guident l'intervention des dirigeants dans leurs SFD, sont marqués par certaines limites.

## II - LIMITES DE L'INTERVENTION DES DIRIGEANTS

Elles peuvent se situer à plusieurs niveaux.

On peut notamment retenir :

- l'absence de motivation ;
- la faiblesse du niveau de formation ;
- les conflits avec les techniciens ;
- le poids social ou culturel.

### A - Le Bénévolat (Absence de Motivation)

Il résulte d'un principe affirmé par l'ACI et fondé uniquement sur le volontariat. C'est ce principe qui a guidé le législateur dans l'édiction de certaines dispositions, il s'agit de :

- l'interdiction pour les dirigeants d'exercer une fonction rémunérée au sein de leurs institutions (article 18 décret 97.1106 du 11/11/97)
- la gratuité de la fonction même de dirigeant (article 2 texte précité)

Même si, le remboursement des frais (généralement de transport) est admis, il n'altère fondamentalement pas ce principe.

Cette contrainte est même accentuée dans deux autres domaines en vue de limiter les conflits d'intérêt, il s'agit de :

- l'encours de prêts aux dirigeants est limité à 20 % des dépôts ; la règle de majorité pour accorder des crédits aux dirigeants est portée à la majorité qualifiée. (Article 26 loi précitée)
- les personnes liées aux dirigeants ne peuvent être membres des organes de contrôle (Article 20 décret précité).

### **B - Faiblesse du niveau de formation**

Même si le principe de l'éducation et de la formation est fortement affirmé, il n'en reste pas moins vrai que le constat est amer avec l'absence d'une réelle capacité à assurer le pilotage des institutions. Ce qui se traduit par :

- l'absence de planification rigoureuse au niveau :
  - budgétaire
  - financier
  - administratif
- l'absence d'un contrôle effectif et d'une appréciation correcte des indicateurs de performance de gestion et de suivi avec comme conséquences :
  - une absence de maîtrise des charges (gaspillage),
  - une absence de maîtrise du portefeuille de prêts (impayés),
  - et souvent des détournements commis par les techniciens.

### **C - Conflits avec les Techniciens**

La gestion des SFD est souvent assurée par les techniciens (gérant, caissier, agent de crédit). Ce système se renforce au niveau des réseaux avec la mise en place de directions très structurées

(comptabilité, informatique, inspecteurs, formateurs etc.).

Les conflits résultent de la faiblesse ou de l'incompétence des dirigeants à assurer le pilotage institutionnel. N'ayant pas les moyens pour assurer un contrôle approprié et efficace des techniciens, les dirigeants ne pourront pas exercer leur influence ou leur pouvoir de façon significative. Ce qui peut dans la plupart des cas favoriser :

- des détournements,
- une non prise en compte des intérêts des membres (gestion permissive des crédits).

De telles tensions, si elles sont exacerbées, rejaillissent sur l'institution et remettent en cause sa gestion et sa crédibilité. Ce qui entraîne à terme si l'autorité de tutelle est vigilante :

- la mise sous administration provisoire de l'institution avec la suspension des dirigeants fautifs (incompétence, mauvais suivi) ;
- le licenciement des techniciens fautifs.

Par contre, l'absence de sanctions de la tutelle peut être lourde de conséquences puisqu'elle peut entraîner la faillite pure et simple de l'institution minée par des tensions sociales.

### **D - Poids social ou culturel**

La désignation des dirigeants n'est souvent pas inspirée par des connaissances dans le domaine de la mutualité, mais par la volonté de promouvoir une catégorie de personnes exerçant souvent une autorité au niveau des populations. (responsables politiques, élus locaux, responsables de groupements féminins, chefs religieux) etc.

Il est vrai que cette option n'est pas neutre ou dénouée de fondement sur le plan culturel et moral, mais elle peut avoir l'inconvénient de favoriser des complaisances sociales.

L'enjeu ici est, comme le note certains, d'exercer un contrôle de pouvoir local, dans ce sens, l'exercice du pouvoir au sein d'un SFD constitue un tremplin pour conquérir davantage un pouvoir.

Ces limites commandent-elles une modification de la réglementation sur les IMEC ?

### III - PERSPECTIVES

**Question** : les SFD d'une grande importance peuvent-ils être gérés efficacement par des dirigeants mal formés et non motivés ?

Poser cette question en ces termes, peut être source de malentendu et même d'inquiétude parce qu'elle remet en cause une certitude bien établie à savoir l'impact significatif des SFD, mais elle a l'avantage de toucher du doigt un problème que la progression vertigineuse de ces institutions n'a pas masqué.

A l'heure actuelle, la controverse s'est installée, autour de deux approches. L'une favorable au maintien des IMEC avec renforcement dans plusieurs domaines, l'autre favorable à la mise en place d'entreprises bancaires.

La Première approche dite "mutualiste" consiste à encourager cette forme de gouvernance mais en procédant notamment au :

1. renforcement du contrôle interne ;
2. renforcement de la supervision de la BCEAO et du Ministre de l'Economie et des Finances ;

- a. au niveau de l'agrément,
- b. du dispositif prudentiel,
- c. du contrôle effectif des institutions.

3. renforcement des capacités financières par la mise en place de ;
  - a. fonds de crédits spécifiques,
  - b. fonds de garantie,
  - c. fonds de cautionnement mutuel.
4. renforcement des capacités managériales des dirigeants.

Cette tendance se fonde sur plusieurs considérations.

- la présence de dirigeants bien formés peut permettre :
  - d'exercer un contrôle social significatif,
  - de rapprocher les populations de leurs outils de financement (proximité financière et psychologique).
- l'autre approche consiste à défendre l'idée de la mise en place « d'entreprises bancaires » où la gestion est assurée par les techniciens sous la responsabilité d'apporteurs de capitaux. C'est en fait la remise en cause de l'option mutualiste.

Dans ce schéma, les populations ne sont pas impliquées dans la gestion de l'institution mais bénéficient simplement de ressources financières à travers des produits et services adaptés.

Si la première option est prônée effectivement par la réglementation sur les IMEC, celle-ci ne semble pas rejeter la seconde avec la possibilité pour les structures non mutualistes de se conformer à la loi bancaire ou de signer une convention cadre avec le Ministre de l'Economie et des Finances.

De notre point de vue, cette ouverture semble un peu timide. La convention cadre pose actuellement le problème de son adaptation avec un délai d'autorisation peu conforme avec les exigences d'un financement à long terme et la pérennisation de telles activités.

De même, la référence à la loi bancaire plus ou moins contraignante, peut être source d'hésitation ou de rejet. Une législation bancaire adaptée à ces

opérations pourrait parfaitement convenir.

**A Suivre**

**Tafsir Amadou MBAYE**  
**Cellule AT/CPEC**

**IMPORTANCE DE LA PRATIQUE REGULIERE  
DE L'INSPECTION ET DU CONTROLE  
INTERNE DANS UN SYSTEME FINANCIER  
DECENTRALISE (SFD)**

L'avènement de la microfinance en Afrique subsaharienne s'est fait avec la mise en place de stratégies de développement viables, adaptées à des besoins spécifiques.

Au Sénégal, le secteur de la microfinance regroupe l'ensemble des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) qui comprennent les mutuelles d'épargne et de crédit, les groupements d'épargne et de crédit, les projets ayant un volet épargne et/ou de crédit.

Bien que récentes, ces institutions connaissent aujourd'hui un réel dynamisme. De véritables réseaux quadrillent le territoire national avec l'appui entre autres d'ONG, de bailleurs de fonds, d'associations villageoises et d'organisations paysannes.

La microfinance se révèle actuellement comme un des meilleurs instruments de lutte contre la pauvreté et d'amélioration de l'intermédiation financière. Ce faisant, elle constitue une bonne réponse à la demande sociale, d'où l'engouement manifeste des populations à son endroit.

C'est ainsi qu'elle connaît de nos jours une croissance rapide qui s'ouvre en spirale.

En effet, il ressort d'une étude menée durant l'année 2000 au Sénégal par des experts de la Banque Mondiale que les SFD touchent aujourd'hui environ 18% des ménages au Sénégal, soit près de trois fois plus qu'en 1996.

Entre 1996 et 1999, le nombre de sociétaires du système sénégalais de microfinance a augmenté en moyenne de 58% par an, les dépôts de 39%, et les crédits de 15%. A la date de ce jour, le système compte plus de 500 structures avec plus de 350 000 sociétaires, soit trois fois les chiffres de 1996. Ce nombre total de sociétaires correspond à deux fois celui des clients actifs de la Caisse Nationale d'Epargne (CNE) du Sénégal.

S'agissant du degré de pénétration, le solde moyen des dépôts par client est assez faible (14,5% du PIB par habitant), celui des crédits atteint 78% du PIB par habitant. Selon l'étude précitée de la Banque Mondiale, il s'avère que ce dernier pourcentage est similaire à la moyenne générale des SFD dans le monde, légèrement plus élevé que celui des mutuelles d'épargne et de crédit d'Amérique Latine, mais près de deux fois celui des SFD n'acceptant pas de dépôts en Afrique.

Par ailleurs, il ressort qu'au cours de ces dernières années, le montant des dépôts dans les SFD a augmenté cinq fois plus vite que dans le système bancaire. De ce fait, l'importance relative des dépôts dans les SFD par rapport aux fonds déposés dans les établissements bancaires est passée de 1% en 1996 à 2,4% en 2000. En revanche, la croissance du montant des crédits accordés par des SFD a été assez irrégulière pendant la même période du fait d'un recours moindre aux lignes de crédits, compensé par un accroissement progressif du volume des dépôts, devenus la première source de fonds prêtables.

Sur la base de toutes ces considérations, il importe de veiller sur les SFD, en leur évitant certes tout dérapage, mais aussi en les maintenant sur le sentier d'équilibre de croissance, pour les rendre à terme pérennes.

A cet effet, l'inspection est le gouvernail à tenir en main pour un suivi permanent de ces structures.

Par ailleurs, si l'on sait que les responsables de SFD ont souvent émis le vœu de voir dans TRAIT D'UNION une publication d'articles sur les pratiques de l'inspection et du contrôle interne dans une mutuelle d'épargne et de crédit, alors ce travail synthétique devrait pouvoir apporter une réponse à leurs attentes.

Compte tenu de tout ce qui précède, qu'il nous suffise dans le développement qui va suivre de présenter à titre d'exemple l'importance de la pratique régulière de l'inspection et du contrôle interne dans une mutuelle d'épargne et de crédit.

Mais auparavant, il y a lieu de préciser que le contrôle s'effectue de deux manières :

- le contrôle sur pièces qui est destiné à connaître la situation d'une institution sur la base des divers documents confectionnés par ses services ;
- le contrôle sur place qui a pour but de compléter le contrôle sur pièces par des vérifications destinées à fournir une information précise, détaillée et qualitative sur les activités, les risques et leur traduction comptable sur la base d'analyses et d'investigations.

L'un des principes fondamentaux des mutuelles d'épargne et de crédit est la GESTION DEMOCRATIQUE qui comprend l'auto-gestion et le contrôle démocratique.

Conformément à leurs statuts, les mutuelles d'épargne et de crédit doivent élire démocratiquement, en Assemblée Générale, des organes pour s'occuper, les uns de la gestion et du fonctionnement de la mutuelle (Conseil d'Administration, Comité de Crédit), et les autres du contrôle de la gestion et du fonctionnement de la mutuelle (Conseil de Surveillance).

Partout à travers le monde, il est d'usage que l'Etat exerce son droit de regard et de contrôle sur les institutions publiques ou privées. Au Sénégal, comme dans les autres pays de l'UEMOA, l'Etat reconnaissant le caractère autonome et démocratique des SFD, a su leur faire confiance, tout en effectuant des inspections.

Par inspection, s'entend les vérifications effectuées par les agents du Ministère des Finances.

Le contrôle à proprement parler concerne ici le contrôle interne au niveau de chaque mutuelle d'épargne et de crédit.

Auparavant, il importe de rappeler le syllogisme suivant :

**Pas de mutuelle sans confiance.  
Pas de confiance sans contrôle.  
Pas de mutuelle sans contrôle.**

**Pourquoi le contrôle ?**

**Pour la crédibilité auprès des membres  
Pour la crédibilité du Gérant et du Conseil d'Administration  
Pour la crédibilité vis à vis du Ministère des Finances, des Bailleurs de fonds et autres partenaires.**

## I - PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE

Il s'agit davantage ici de la conduite à observer en vue de la réalisation efficace du contrôle interne.

### 1- Contrôle inopiné

En principe, une inspection ou un contrôle se fait à l'improviste, à des heures ouvrables.

### 2- Secret professionnel

Les inspecteurs aussi bien que les contrôleurs sont formellement tenus au secret professionnel.

Les contrôleurs ne doivent jamais propager les résultats de leur contrôle hors de la mutuelle ou auprès des individus même de la mutuelle.

Les contrôleurs font leur compte rendu au Conseil d'Administration (même si c'est lui qui est contrôlé), et solennellement en Assemblée Générale ou réunion de tous les membres.

### 3- Respect des autres

Le contrôleur exerce ses fonctions avec conscience et impartialité mais dans un esprit de respect et de pleine collaboration avec les responsables de la mutuelle.

### 4- Intégrité morale

Le contrôleur doit être incorruptible. Il ne doit accepter aucune rémunération ou avantage d'aucune sorte de la part des administrateurs ou d'un autre membre de la mutuelle.

Le contrôleur doit faire une analyse objective des situations et des décisions, et leur donner une

interprétation juste. Il doit pouvoir formuler en cas de besoin des indications claires et détaillées nécessaires pour corriger les lacunes.

## II- LE CONTROLE INTERNE : BUT ET OBJECTIF

### 1- Définition

Si l'inspection se définit comme un système de vérification qui se produit à une période autre que celle de mise à jour des états financiers, et qui a pour but de contrôler et de déterminer la régularité, la sincérité, et la conformité des opérations, de même que l'évaluation de la gestion générale en ce qui concerne outre les activités financières, le respect des lois, statuts et règlements qui régissent le fonctionnement de la mutuelle, le contrôle interne peut se définir comme une partie de l'inspection qui se produit régulièrement, et même d'une façon plus ou moins permanente.

Réalisé par un organe interne (le Conseil de Surveillance) élu par l'Assemblée Générale, le contrôle interne devient un élément de gestion qui permet aux administrateurs élus et au Gérant de se conformer aux principes et règlements de la mutuelle.

### 2- But

Le but du contrôle interne est comme par sa définition même, d'assurer à l'intérieur de la mutuelle par un organe interne, le contrôle régulier de la gestion de la mutuelle.

Son domaine d'action couvre notamment :

- a) la vérification de l'encaisse (liquidité caisse) comparée au solde caisse du journal ;

- b) la vérification sommaire de la conformité de certaines décisions avec les politiques, règlements, lois et statuts (octroi de crédit, contrôle de budget, politique de placement), etc.
- c) la vérification de la tenue à jour des documents : pièces comptables justificatives pour toutes les opérations, enregistrement de toutes les opérations au journal, sur le grand livre (fiche dépôt, fiche prêt, banque, produits, charges, autres) et sur tous autres documents disponibles (livret), etc.
- d) vérification de l'organisation du travail : classement des documents, emplacement de la caisse ou du coffre (sécurité), etc.
- e) vérification de régularité de la tenue des réunions et des quorums : Conseil d'Administration, Comité de Crédit, Assemblée mensuelle ou hebdomadaire, Assemblée Annuelle, etc.
- f) vérification de remboursement des prêts, de l'évolution des épargnes, de l'accroissement de l'effectif, etc.
- g) vérification du respect des engagements de la mutuelle vis à vis des autres : cotisations, épargne régulière de la mutuelle, remboursement régulier des prêts à la mutuelle, etc.

### 3- Objectif

Tel qu'il est défini plus haut, le contrôle interne, compris comme un élément de gestion, est comparable au gouvernail d'un navire qui sert à diriger le bateau et l'empêcher de chavirer.

Ainsi, l'objectif du contrôle interne est :

- a) d'assurer à la mutuelle une vérification régulière de ses activités afin de maintenir la confiance des membres
- b) de constituer pour les administrateurs et le Gérant un élément de gestion qui leur permet d'être vigilants, loyaux, perspicaces en suivant régulièrement, dans l'exercice de leurs fonctions, les décisions, règlements, politiques, statuts et lois de la mutuelle.

## III - PROCEDURE DU CONTROLE INTERNE

### 1- Qualité des contrôleurs

Les contrôleurs sont les membres du Conseil de Surveillance élus en Assemblée Générale. Ils sont avant tout membre de la mutuelle.

#### a) Qualité intellectuelle

Il est admis que pour un contrôle interne, on ne peut pas exiger vraiment le niveau intellectuel d'un inspecteur, car il est tout à fait possible qu'avec un niveau même élémentaire, l'on puisse apprendre au contrôleur la procédure et les éléments du contrôle.

#### b) Aptitude technique

Il n'est pas non plus exigé du contrôleur une compétence égale à celle d'un inspecteur. Il aurait certainement suffit que le contrôleur ait des aptitudes à lire, à bien interpréter, à compter, à déceler des erreurs, à proposer des mesures objectives, à concilier des points divergeants et le plus important à pouvoir rédiger un « rapport même sommaire » sur tout ce qu'il a fait et constaté au cours du contrôle.

Si ce rapport est fidèle, l'inspecteur sera en mesure d'approfondir le travail du contrôleur et pourra formuler des propositions plus objectives en vue de redresser les lacunes.

c) **Qualité morale**

La qualité la plus indispensable qu'on peut chercher auprès d'un inspecteur et aussi d'un contrôleur est la bonne moralité.

Le contrôleur doit être honnête, fidèle à la mutuelle, loyal envers les membres et même envers les administrateurs et le Gérant et le Caissier ; il doit être dévoué et avoir un esprit désintéressé. Il doit être intègre, juste et accomplir sa mission en se fondant non simplement sur les rumeurs mais sur la réalité des faits.

**2- Préparation du Contrôle**

En principe, une mission d'inspection se prépare assez correctement : lecture de rapports d'inspection précédente, collecte des divers documents financiers, bancaires, réglementaires, etc, analyse de rapports d'activités produits par la mutuelle, relevé de comptes en banque, etc.

En raison de certaines contraintes relevées en ce qui concerne la conduite d'une mission de contrôle interne, une telle préparation aussi minutieuse ne peut être exigée si les qualités énumérées plus haut font défaut chez les contrôleurs.

Toutefois, une préparation minimum doit se faire notamment :

- a) réunion interne du Conseil de Surveillance pour décider de l'opportunité ,

du jour et des modalités du contrôle ;

- b) collecte des documents : procès-verbal du dernier contrôle, procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration et du Comité de Crédit tenues depuis le dernier contrôle, statuts, règlement, lois, décisions éventuelles, etc.

**1) Déroulement du contrôle**

a) **La prise de contrôle**

La surprise est le moyen le plus efficace qui donne le maximum de chance au contrôleur de déceler les irrégularités éventuelles qui pourraient exister.

En tout état de cause, il importe que les contrôleurs puissent très habilement se saisir de la caisse et des documents essentiels de comptabilité (livre journal).

b) **Contrôle de la caisse**

La toute première opération que les contrôleurs doivent effectuer est le contrôle de la caisse.

Ils rentrent en possession de la caisse et opèrent obligatoirement devant le détenteur de la caisse (Gérant ou Caissier selon le cas). Ils demandent à celui-ci d'ouvrir la caisse et il en sortent la liquidité. Ils la comptent en faisant les décomptes selon les valeurs des billets et des pièces qu'ils classent tout en les enregistrant sur le formulaire « Vérification de l'Encaisse ».

c) **Compte banque :**

Exiger le dernier relevé du compte bancaire de la mutuelle.

d) **Vérification des documents comptables**

- *Pièces justificatives*

Comptabilité : s'assurer que le plan comptable pratiqué est conforme à celui appliqué aux mutuelles d'épargne et de crédit, et voir s'ils existent les manuels de procédures, entre autres celui relatif à l'informatique.

Une grande partie des problèmes de comptabilité est dû au non respect d'une règle d'or de la comptabilité des mutuelles : à savoir que pour chaque opération qu'effectue un membre, quatre (4) documents sont concernés.

- La pièce comptable justificative (bordereau de versement ou quittance) que le membre signe.
- L'inscription de l'opération dans le livret du membre et signé par le Gérant.
- L'écriture de l'opération du livre journal.
- L'inscription de l'opération sur la fiche de compte dépôt ou prêt appropriés avec signature du membre.

Les pièces justificatives (factures et reçus) doivent être minutieusement vérifiées afin de s'assurer que :

- elles sont toutes autorisées par le Conseil d'Administration
- les dépenses sont justes
- les dépenses correspondent au budget prévisionnel
- les factures annulées ne sont pas en tout cas payées deux fois
- chaque sortie de fonds est appuyée d'une pièce justificative
- chaque pièce ayant servi à un paiement

est paraphée de la mention « payé ».

- les numéros des pièces émises se suivent et correspondent aux souches.

**NB :** Toutes les pièces comptables vérifiées doivent être paraphées par le contrôleur. Toutes les anomalies ou irrégularités constatées seront portées sur un formulaire « ANOMALIES SUR PIECES JUSTIFICATIVES », ou « FICHE DE NOTIFICATION D'INCIDENT DE CAISSE » ; après réception le même jour de la demande d'explication-réponse signée du gérant ou du caissier faisant l'objet du contrôle.

**Journal**

Les contrôleurs doivent pouvoir vérifier que toutes les opérations des pièces justificatives sont enregistrées au journal.

Au demeurant, ils doivent vérifier la sincérité des écritures, à savoir que les opérations sont enregistrées sur leurs comptes appropriés.

Ils doivent vérifier enfin les totaux et les soldes des comptes au bas de page du journal.

**Le grand-livre**

A l'aide des pièces comptables et du journal, les contrôleurs vérifieront le total des charges engagées et des produits reçus de chaque mois. Pour ce faire, ils totalisent chaque groupe de charges (déplacement, factures de téléphone, d'eau et d'électricité, réunions, salaires) ; et chaque groupe de produits (intérêts reçus sur prêts, droits pour nouvelles adhésions, etc) et les compareront avec les totaux de chaque colonne du grand-livre.

**NB :** Au cours du contrôle des charges, les contrôleurs doivent prêter suffisamment attention aux dépenses concernant les administrateurs et le Gérant pour éviter qu'il n'y ait d'abus ou de dépenses non prévues. Quant aux produits, ils doivent

Tous les prêts en retard sont aussi relevés sur un formulaire « INVENTAIRE DES PRETS EN RETARD ».

#### 5- Contrôle administratif

##### a. Documents

- Procès-verbaux
- statuts et règlements
- autres.

##### b. Procédures

Les contrôleurs demanderont à disposer des différents PV des réunions qui se sont tenues depuis le dernier contrôle et examineront les décisions qui y sont prises. Ils s'assureront que les décisions sont conformes à la ligne de la politique générale de la mutuelle et des lois relatives aux mutuelles d'épargne et de crédit et vérifieront leur exécution.

Ils apprécieront également le classement des documents et l'organisation du lieu de travail du Gérant.

**NB** : Les anomalies constatées sur les différents PV seront relevées sur un formulaire « ANOMALIES SUR PROCES-VERBAUX ».

#### 6- Autres

Au cours du contrôle interne, les contrôleurs doivent vérifier aussi les points suivants :

- remboursement réguliers des prêts contractés par la mutuelle auprès d'une banque ou d'un bailleur de fonds ;
- versement régulier des dépôts à la banque ;
- suivi de l'évolution de la mutuelle (augmentation de l'épargne et du sociétariat).

## IV - RAPPORT DU CONTROLE

A la fin de chaque contrôle, les contrôleurs rédigent un rapport très simple qui doit donner des informations sur les points suivants :

1- jour, date, heure du début du contrôle et le lieu

2- membres du Conseil de Surveillance ayant fait le contrôle :

- noms et prénoms
- fonctions dans le conseil.

3- les éléments du contrôle :

- caisse : on indiquera si la caisse était juste avec le solde au journal ou s'il y avait une différence et de combien

- documents comptables et procès-verbaux : est-ce que toutes les pièces comptables, le journal et les autres documents sont bien tenus ?

Si on a relevé des lacunes on les porte sur les différents formulaires.

- au sujet de PV, les contrôleurs doivent indiquer si les réunions sont régulières, si les quorums ont été toujours atteints, si les décisions sont conformes aux politiques, lois, statuts et règlements et si ces décisions sont toujours bien appliquées.

- état des prêts : ils indiqueront si toutes les fiches de demande de prêt sont toujours remplies et en bonne et due forme, si les échéances sont bien établies et les intérêts bien calculés, si les remboursements se font régulièrement et avec intérêts.

4- Collaboration avec les administrateurs et avec le Gérant

- quels ont été les comportements des administrateurs et du Gérant au cours du contrôle ?

- est-ce que le Gérant ou le Caissier a facilement laissé sa caisse aux contrôleurs ?
- est-ce que le Gérant a produit tous les documents demandés ?
- est-ce que toutes les personnes interrogées ont ouvertement répondu aux questions ? etc.

### Conclusions

- remarques générales (accroissement des ressources de la mutuelle)
- suggestions.

L'important travail qu'est le contrôle pourrait se résumer comme ci-après :

#### a) Contrôle de caisse

- 1- **Inventaire des espèces**
  - exactitude des espèces
  - vieux billets, billets mutilés
  - présentation des liasses
- 2- **Dispersion des fonds**
  - respect des consignes
- 3- **Respect et Surveillance de l'encaisse maximale autorisée**
  - analyse des dépassements
  - utilisation des délestages.
- 4- **Régularité des pièces**
  - signature (client, agent)
  - libellés
  - mentions obligatoires attestant la validité des pièces
  - pièces d'identité
  - mouvements de fonds internes.

#### 5- **Manipulation des pièces (dans l'ordre)**

- versements
  - \* billetage
  - \* signatures (client, agent)
  - \* incorporation des fonds dans la caisse.
- retraits
  - \* signature (client) et visa (agent)
  - \* billetage au verso de la pièce de retrait
- Echange
  - \* Monnaie
  - \* billetage

#### 6- **Tenue du brouillard de caisse et du cahier de billetage**

- Propreté
- Ratures
- concordance des sommations
- exactitude des soldes tirés

#### 7- **Horaires d'arrêt de caisse**

- Horaire fixé de ..... à .....
- Comptage des opérations (maximum)
- Réalité des arrêts journaliers.

Djibril DIOP  
Cellule AT/CPEC

## LES BANCS VILLAGEOIS DE CRS SENEGAL VERS LA CREATION D'UNE « BANQUE DES PAUVRES »

### I – But, principes et méthodologie du programme de Micro Finance

#### **But :**

Le programme de Micro Finance « les Bancs Villageois » de CRS/Sénégal a été introduit au Sénégal depuis 1989. Le but du programme est d'augmenter les revenus des populations démunies, particulièrement les femmes micro-entrepreneurs, en leur offrant des services financiers permanents et durables à travers le crédit et l'épargne.

#### **Principes**

La philosophie du programme de Micro Finance « les Bancs Villageois » de CRS Sénégal repose sur les 6 principes suivants :

1. Servir les plus pauvres, particulièrement les femmes
2. Lier les prêts aux épargnes des clients du système
3. Utiliser la caution solidaire comme garantie
4. Pratiquer la gestion participative
5. Investir pour atteindre une taille et une autosuffisance
6. Planifier la permanence des services offerts

#### **Méthodologie d'intervention**

Les femmes clientes bénéficiaires des services financiers décentralisés offerts par le programme de Micro Finance de CRS Sénégal sont organisées en groupes de base structurés appelés " Bancs Villageois ".

Un banc villageois est un groupe structuré et organisé qui compte en moyenne 50 femmes issues d'un groupement communautaire suite à une auto-sélection. Sa taille peut atteindre 75 membres, après 12 mois de fonctionnement, sur la base d'une bonne appréciation de la capacité de gestion et de mobilisation, d'une bonne performance des remboursements et de l'existence d'une clientèle potentielle.

L'organisation d'un banc villageois repose fondamentalement sur la gestion participative. Un banc villageois est structuré en une Assemblée Générale qui est l'organe suprême de prise de décision.

L'Assemblée Générale d'un banc villageois est segmentée en petits groupes homogènes communément appelés " groupes de solidarité " qui ont mission principale de renforcer le système de caution solidaire de ses membres. Chaque groupe de solidarité compte un effectif entre 6 et 10 membres dans lesquels un responsable est désigné.

La gestion d'un banc villageois est assurée par un comité de gestion composé de 3 membres élus au sein de l'assemblée générale : une présidente, une trésorière et une secrétaire.

Le fonctionnement d'un banc villageois est régi par un règlement intérieur adopté par l'assemblée des membres et selon les termes et conditions des services financiers du programme de Micro Finance de CRS Sénégal.

L'adhésion à un banc villageois est libre et volontaire et se matérialise par l'achat d'un livret individuel d'épargne et de crédit, et du dépôt d'épargne initiale.

Les activités d'un banc villageois se résument généralement à la collecte et au retrait des épargnes, au remboursement et à la distribution des prêts, au paiement des intérêts et des dividendes et aux animations.

Les opérations d'octroi des prêts et de la collecte des épargnes se font séance tenante lors des réunions mensuelles du banc villageois (il y a 6 réunions par cycle de 6 mois) selon le respect des principes, des aspects méthodologiques et du règlement intérieur.

Actuellement, le programme de Micro Finance de CRS Sénégal offre des prêts cycliques, de durée égale à 6 mois, aux clients membres des bancs villageois. Ces prêts appelés « compte externe » proviennent des ressources financières de CRS Sénégal. Le premier prêt accordé à un client membre d'un banc villageois est fixé pour un montant maximum de 20 000 F CFA. Le prêt du cycle suivant est évalué sur la base du prêt précédent majoré du cumul des épargnes. Le plafond du prêt est fixé à un montant de 150 000 F CFA. Le prêt est remboursable au bout d'un cycle de 6 mois avec un taux d'intérêt de 10 % payable à l'échéance.

L'épargne des clients membres des bancs villageois est obligatoire avec un taux minimum d'épargne de 20 % du prêt octroyé. Cette épargne est collectée par le banc villageois sur une base mensuelle durant les 5 premiers mois du cycle. Une partie de l'épargne accumulée est recyclée en prêts mensuels ou en prêts de 5 mois selon les termes du règlement intérieur de chaque banc villageois. Cette épargne recyclée en prêts communément nommés " compte interne " est destinée à la fois

aux clients membres du banc villageois, et aux autres clients membres du groupement communautaire non-membres du banc villageois. Le taux d'intérêt appliqué aux prêts du compte interne est fixé conformément au règlement intérieur du banc villageois. Une portion de l'épargne peut être accessible exclusivement en fin de cycle à tout membre d'un banc villageois ayant bénéficié au moins de 3 prêts consécutifs du compte externe.

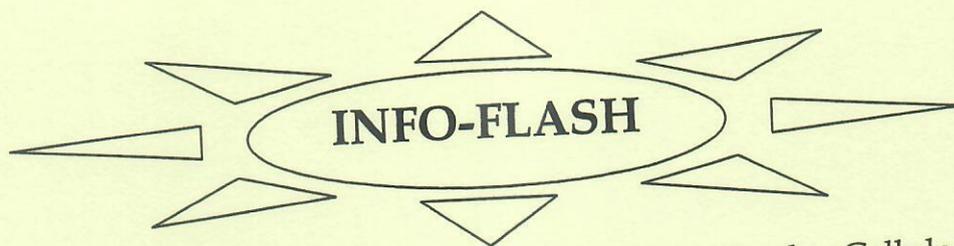
Chaque Banc Villageois doit disposer d'un compte bancaire à la fin de son premier cycle afin de loger les épargnes non recyclées en prêts et ses ressources internes.

## II - Forme d'intervention pour l'offre de services à la clientèle du programme

Dans le cadre de son programme de Micro Finance, CRS Sénégal a eu à collaborer dans le passé avec certaines organisations de base autour de projets multisectoriels de développement et de la Micro entreprise. Il s'agissait des partenaires locaux suivants :

- Entente des Groupements associés de Birkilane (EGABI) : 1989 - 1994
- Entente des Groupements associés de Nganda (EGAN) : 1992 - 1998
- Entente des Groupements associés de Barkédji (EGAB) : 1996 - 2000
- Organisation de Formation et d'Appui au Développement (OFAD/NAFOORE) : 1994 - 2000

De nos jours, le programme de Micro Finance de CRS Sénégal collabore en partenariat avec la Caritas Thiès, une structure de l'Eglise catholique qui intervient dans l'appui au développement au niveau de 4 départements (Thiès, Tivavouane, Bambey et Diourbel) et avec trois (03) organisations locales, à savoir l'Entente des Groupements Associés de



- **2 mai 2001** : Participation d'un représentant de la Cellule AT/CPEC à l'évaluation des candidats aux postes clés de l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS).
- **4 au 8 juin 2001** : Participation de deux représentants de la Cellule AT/CPEC invités à la rencontre internationale «microfinance network conference» tenue à Washington dans les locaux de la Banque Mondiale.
- **18 juin au 6 juillet 2001** : Participation d'une représentante de la Cellule AT/CPEC invitée au séminaire international sur «les micro petites et moyennes entreprises» tenu à Taiwan.
- **21 juin 2001** : Participation d'un représentant de la Cellule AT/CPEC à la journée d'information de Dyna-entreprises Bakel.
- **26 au 28 juin 2001** : Participation d'un représentant de la Cellule AT/CPEC au séminaire régional initié par la BCEAO tenu à Saly Portudal sur «la viabilité financière des SFD».
- **3 au 4 juillet 2001** : Négociation du projet d'accord d'établissement du personnel de l'UM-PAMECAS ;
- **6 au 10 juillet 2001** : Participation d'une représentante de la Cellule AT/CPEC au séminaire tenu à Bamako sur «la contribution du secteur financier à la lutte contre la pauvreté dans les Etats membres de l'UEMOA». Ce séminaire a été initié conjointement par la BCEAO, la BOAD, et la Commission de l'UEMOA.
- **12 juillet 2001** : Participation à la réunion du projet ELIFID sur «les effets de la réforme du secteur financier».
- **31 juillet au 3 août 2001** : Participation de deux représentants de la Cellule AT/CPEC au séminaire de formation CGAP-REMIX-CAPAF tenu à Saly sur le thème «Analyse Financière des IMF».
- **06 au 24 août 2001** : Participation d'un représentant de la Cellule AT/CPEC au séminaire de formation initié à Ouagadougou par l'Institut Panafricain pour le Développement en Afrique de l'Ouest/Sahel (IPD/AOS) sur le thème «Promotion et Gestion des IMF».
- **16 août 2001** : Participation d'un représentant de la Cellule AT/CPEC au Conseil d'Administration de l'Agence Sénégalaise d'Electrification Rurale (ASER) qui compte utiliser entre autres les SFD pour financer des individus et groupements qui souhaiteraient en milieu rural connecter leurs habitations à l'électricité.

## **AVIS DE DECES**

Nous venons d'apprendre avec douleur et consternation la mort brutale de Madame Edith Marie Stella Victorine SABINO, Coordinatrice nationale de la Cellule Microfinance du Ministère des Finances du Bénin.

Jamais nous ne saurions oublier cette brave dame, calme, courtoise et très engagée pour son pays dans la microfinance; et qui a su tisser des liens cordiaux avec tous ses autres collègues des Etats de l'UEMOA.

A ses parents éplorés, l'équipe de la Cellule AT/CPEC du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal leur présente ses condoléances attristées.

A tous nos collègues du Bénin, nous leur exprimons notre sympathie et partageons leur douleur.

Que le Seigneur Tout Puissant l'accueille en son paradis.

## **AVIS DE NAISSANCE**

L'équipe de la Cellule AT/CPEC a le plaisir de vous faire part de l'accouchement de leur collègue Madame MANE Sophie MONTEIRO qui a donné naissance, le Samedi 15 septembre 2001, à un beau bébé nommé Yanick Eugène MANE.

Nous souhaitons au nouveau-né et à ses parents longue et heureuse vie.

A COURT ET MOYEN TERME,  
L'EQUILIBRE FINANCIER D'UNE  
MUTUELLE D'EPARGNE ET DE  
CREDIT SOULEVE DES  
PROBLEMES DE SOLVABILITE, DE  
LIQUIDITE, DE STABILITE, DE  
RENTABILITE, DONC DE  
TRESORERIE.

LA SOLVABILITE, C'EST LA  
CAPACITE DE PAYER TOUTES  
SES DETTES

LA LIQUIDITE, C'EST LA  
CAPACITE DE TRANSFORMER  
RAPIDEMENT SES POSTES  
D'ACTIF EN MONNAIE  
FIDUCIAIRE.

LA STABILITE, C'EST LA  
CAPACITE A COMPTER SUR  
DES DEPOTS DURABLES.

EN EFFET, PLUS LES  
EPARGNES DES MEMBRES  
SONT SURES ET  
PERMANENTES PLUS LA  
CAISSE EST STABLE

LA RENTABILITE, C'EST LA  
CAPACITE DE S'AUTOFI-  
NANCER.

### Proverbe Dioula

« EROUMBA ELETE ENOUMA  
SIKORI » : Le canari n'est pas un  
coffre-fort.

### Proverbes pulaar

« KO DESDO RESTATA » : Celui qui  
épargne est assuré de disposer de  
l'argent à tout moment.

« JUNGO WOOTO SUUTATAA TIBA :  
Une seule main ne saurait poser le  
toit d'une case.

REDUIRE LA PAUVRETE  
EST UN NOBLE COMBAT  
QUE CHACUN S'Y METTE  
ET TOUT LE MONDE Y GAGNERA

TRAIT D'UNION EST VOTRE REVUE  
TRIMESTRIELLE D'INFORMATION ET  
DE CONCERTATION SUR LA  
MICROFINANCE.

TRAIT D'UNION, UN CARREFOUR  
D'ECHANGE, DE COLLABORATION,  
VOUS PROPOSE A CHAQUE  
PARUTION DES THEMES  
TECHNIQUES SUR LA MICRO-  
FINANCE ET VOUS INFORME SUR LA  
CONCERTATION ENTRE LES  
INTERVENANTS. FAITES NOUS  
PARVENIR VOS SUGGESTIONS POUR  
MIEUX VOUS SERVIR ET FACILITER  
LA SYNERGIE ENTRE VOUS.

# HUMOUR

EN TENANT CETTE FEUILLE A L'ENVERS,  
VOUS DECOUVRIREZ UNE SURPRISE AMUSANTE  
SUR LES DEUX VISAGES DU SALARIE LA FIN DU MOIS,  
ET UNE SEMAINE APRES LA FIN DU MOIS.

Le Salarie  
La Fin du Mois

---

R  
I  
O  
N  
S  
  
U  
N  
  
P  
E  
U



---

Le Salarie  
1 Semaine Apres le Mois