



Apport du contrôle interne dans la gestion d'une institution de microfinance : Cas de la FINCA RDC SA, de 2020 à 2024

KITAMBALA BONDONGA Jeremie

Doctorant en Gestion Financière

Université Pédagogique Nationale & CRESH- RDC

Résumé:

Le travail traite de l'apport du contrôle interne dans la gestion de la FINCA RDC SA, une institution de microfinance en République Démocratique du Congo, entre 2021 et 2024. Le secteur de la microfinance, crucial pour l'inclusion financière, fait face à des défis liés à un environnement macroéconomique instable, aggravé par la pandémie de COVID-19.

Le contrôle interne a permis de maîtriser les risques opérationnels et financiers, d'assurer la conformité réglementaire et de renforcer la confiance des partenaires financiers.

Les résultats montrent que le contrôle permanent a stabilisé le portefeuille à risque, bien que le contrôle périodique ait joué un rôle crucial dans le maintien de la solvabilité.

Mots-clés : Contrôle interne, Microfinance, Résilience opérationnelle, Crédit digital, Solvabilité, Risques opérationnels, Inclusion financière, Audit interne, Gouvernance

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23339864>

1. Introduction

➤ **Mise contexte et Problématique**

Le secteur financier contemporain est marqué par une mutation technologique sans précédent et une complexification croissante des risques. En République Démocratique du Congo (RDC), les Institutions de Microfinance (IMF) jouent un rôle d'utilité publique majeur en favorisant l'inclusion financière des populations traditionnellement exclues du système bancaire classique. Cependant, cette mission à fort impact social s'exécute dans un environnement macroéconomique volatil, caractérisé par des incertitudes politiques, des fluctuations monétaires et une pression réglementaire accrue de la part de la Banque Centrale du Congo (BCC).

Pour survivre, croître et préserver leurs fonds propres, ces institutions ne peuvent plus se focaliser uniquement sur l'extension de leur portefeuille de crédit ; elles doivent impérativement rationaliser leur gouvernance grâce à un système de contrôle interne rigoureux.

La FINCA RDC SA se positionne comme l'un des leaders incontestés de la microfinance en RDC. La période allant de 2021 à 2024 constitue un cycle stratégique d'observation exceptionnel pour l'analyse financière et managériale. L'année 2021 a amorcé la relance post-pandémie de la COVID-19, caractérisée par une reprise agressive de l'octroi des crédits. Les exercices 2022 et 2023 ont matérialisé l'âge d'or opérationnel de l'institution, marqué par un boom numérique et une croissance spectaculaire des bénéfices nets. Enfin, l'exercice 2024 a représenté une phase de maturité critique : le portefeuille de crédit a franchi le seuil historique des 104,5 millions



de dollars USD et les canaux digitaux (FINCA Mobile, réseau de 1 744 agents FINCA Express) ont capté 84 % des transactions globales. Néanmoins, cette expansion fulgurante s'est accompagnée en 2024 d'un alourdissement des charges et d'une résurgence du risque de crédit, entraînant une contraction de 32 % de son résultat net.

Cette dualité entre performance commerciale et vulnérabilité prudentielle soulève une question fondamentale sur l'efficacité des mécanismes de surveillance de l'institution. Dès lors, la problématique centrale de cette recherche de Master se formule de la manière suivante : en quoi le dispositif de contrôle interne, à travers ses composantes permanente et périodique, a-t-il contribué à la résilience opérationnelle au sein de la FINCA RDC SA durant sa phase de mutation numérique entre 2021 et 2024 ?

De cette question principale découlent les questions secondaires

- ❖ Dans quelle mesure l'adaptation des procédures de contrôle interne face au crédit digital explique-t-elle les variations de la qualité du portefeuille à risque (PAR) constatées en 2024 ?
- ❖ Quel a été l'apport de l'indépendance du contrôle périodique (Audit Interne) dans le maintien des ratios de solvabilité exigés par la réglementation de la BCC ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de cette dissertation.

2. Hypothèses de recherche

Pour répondre à ces interrogations, trois hypothèses de travail sont formulées :

- ❖ **H1** : Le renforcement des procédures du contrôle permanent (premier et deuxième niveaux) a permis de sécuriser l'expansion du réseau FINCA Express en limitant le taux de fraude opérationnelle et de détournement de fonds chez les agents tiers.
- ❖ **H2** : Le décalage temporaire entre la vitesse de déploiement des outils de crédit digitaux et la mise à jour des matrices de risques du contrôle interne a favorisé la détérioration de la qualité du portefeuille observée à la clôture de l'exercice 2024.
- ❖ **H3** : L'évaluation a posteriori menée par le contrôle périodique a garanti une stricte discipline de marché, permettant à la FINCA RDC de maintenir un ratio de solvabilité global confortable (19,8 % en 2024), bien au-dessus du plancher légal de 10 % édicté par la Banque Centrale du Congo.

3. Objectifs de l'étude

L'objectif général de ce mémoire est d'évaluer l'apport réel du contrôle interne dans la gestion globale de la FINCA RDC de premier plan en période de transition numérique. Spécifiquement, il s'agit de :

- ❖ Analyser l'efficacité des barrières de contrôle interne face aux risques opérationnels émergents (2021-2024).
- ❖ Proposer des axes d'amélioration managériaux pour optimiser l'arbitrage entre sécurité des transactions et rapidité du service client.

6. Méthodes et techniques utilisées

En ce qui nous concerne dans l'élaboration de ce mémoire, nous avons fait appel aux méthodes suivantes :

- La méthode structuro-fonctionnaliste : elle nous a aidé de procéder à la structure de la microfinance FINCA/Rdc pour mieux comprendre son fonctionnement actuel ainsi que son mode opératoire de leur contrôle interne dans les opérations des flux de trésorerie au fil du temps.
- La méthode analytique : elle nous a permis d'émettre un ajustement des valeurs aux données mise à notre disposition afin de répondre objectivement aux questions posées à la problématique.

- La technique documentaire : elle a consisté à la consultation des ouvrages, texte égaux et réglementaires, articles, mémoires, sites internet et d'autres document relatif au sujet de notre recherche ;
- La technique d'enquête : elle nous a facilité de procéder à l'enquête proprement dite pour recueillir les données au sujet sous examen par certain cadre de la FINCA/RDC et d'autre experts en la matière.
- La technique d'observation : Elle nous a servi de tirer certaines conclusions et quelques observations au regard de nos recherches.

7. Délimitation spatio-temporelle

Tout travail scientifique est délimité dans l'espace et dans le temps en ce qui nous concerne, nous avons choisi la microfinance FINCA/Rdc comme champ d'application de notre recherche et dans le temps, ce mémoire couvre la période allant de 2020 à 2024, la période prise en compte pour la disponibilité de données.

8. Canevas du travail

Outre la présente introduction en amont et la conclusion en aval, ce mémoire comporte trois chapitres à savoir : le premier aborde la revue de la littérature théorique et empirique ET enfin, le deuxième est consacré à la discussion des résultats, limitation de recherche et recommandations.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE THEORIQUE

Dans cette section, nous allons définir les différents concepts utilisés dans ce chapitre pour permettre à nos lecteurs d'avoir une compréhension de tous les concepts qui seront utilisés dans notre travail, nous avons voulu commencer par la définition en vue de présenter le sens de chaque concept utilisé.

1.1. CONTROLE INTERNE

1.1.1. Définitions

Par conséquent, le contrôle interne comptable et financier est un sous-ensemble du contrôle interne.

Selon Rucuet Rucuet (2013), « Dans ce sens, le contrôle interne comptable et financier se définit comme l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement et mis en œuvre par les responsables de tous niveaux, pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités comptables, financières et patrimoniales. » Par ailleurs, il comporte principalement la maîtrise des risques financiers et comptables qui est un aspect purement comptable visant à assurer la qualité des états financiers.

D'après la norme International Standard on Auditing (ISA) 400, le système de contrôle interne : « est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières stables. »

Le contrôle interne a été défini par plusieurs sponsors et référentiels et l'on peut conclure que le contrôle interne est une fonction indispensable pour toutes les entreprises quels que soient leurs natures et leurs secteurs d'activité. Il est rattaché hiérarchiquement à la direction générale et à la direction de l'amélioration continue et fonctionnellement au comité des risques.

Le contrôle interne doté d'un ensemble de méthodes et techniques qui permettent de réaliser les objectifs fixés par les dirigeants. C'est aussi un outil de communication interne efficace, qui permet de sensibiliser tous les individus à l'intérieur de l'entreprise à l'importance du respect des règles et des procédures. Ainsi, du dirigeant jusqu'au simple employé, tous doivent s'engager à respecter le règlement émis par le contrôle interne. Il est également considéré comme un levier de performance et de compétitivité pour les entreprises. En s'assurant de la qualité de l'information financière, de la conformité aux normes et réglementations, et de l'efficacité opérationnelle, il permet de réduire les risques et d'optimiser les résultats de l'entreprise.

1.1.2. Objectifs

Le contrôle interne désigne l'ensemble des systèmes de contrôle mis en place dans l'organisation pour prévenir et réduire les risques auxquels elle est exposée. Il consiste à définir, dans tous les domaines, les règles, systèmes et procédures de contrôle de l'organisation, puis à vérifier leur bonne application et à évaluer leur efficacité, leur conformité et leur pertinence.

L'activité de contrôle interne vise à garantir une gestion opérationnelle et financière efficiente, fiable, conforme et intègre. Il assure que, dans tous les domaines, l'organisation décide et agit en conformité avec les lois, réglementations et normes en vigueur. Il témoigne que son patrimoine, ses données et ses informations sont protégés et que ses risques sont maîtrisés. En mettant en place un dispositif de contrôle interne, les organisations envoient un signal de confiance fort à leurs partenaires, clients ou administrés. L'enjeu est fort. Il s'agit de sécuriser les entreprises, collectivités et administrations pour soutenir leur performance et la qualité de leurs produits et services.

1.1.3. Contrôle interne et notions voisines

- ❖ **Contrôle interne en microfinance** : le contrôle interne en microfinance est un ensemble de dispositifs, de procédures et de processus mis en place pour garantir la sécurité des opérations, la fiabilité des états financiers et la conformité aux réglementations. Il est essentiel pour protéger les actifs de l'institution contre les risques de fraude et d'erreur, et pour assurer sa pérennité. Selon les standards du secteur financier, le contrôle interne poursuit trois buts indissociables :
 - L'efficacité opérationnelle : assurer la rentabilité et l'atteinte des objectifs commerciaux tout en optimisant les ressources.
 - La fiabilité financière : garantir que les données comptables et financières reflètent fidèlement la réalité de l'institution.
 - La conformité : s'assurer que l'institution respecte le cadre légal et réglementaire en vigueur (lois bancaires, directives de la banque centrale, etc.).
- ❖ **Contrôle interne et gouvernance** : le contrôle interne est le bras armé de la bonne gouvernance. Il s'agit d'un ensemble de processus et de mesures mis en place par la direction et le conseil d'administration pour maîtriser les risques, assurer la fiabilité des informations financières et garantir la conformité aux lois. La gouvernance définit l'orientation stratégique, les règles du jeu et la responsabilité de l'entreprise. Le contrôle interne est l'outil opérationnel qui permet à cette gouvernance de devenir une réalité sur le terrain. Sans contrôle interne, la gouvernance n'est qu'une déclaration d'intention ; sans gouvernance, le contrôle interne manque de direction.
- ❖ **Contrôle interne et gestion financière** : le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs mis en place par une organisation pour protéger ses actifs, garantir la fiabilité de ses informations financières et prévenir les erreurs ou fraudes. En gestion financière, il assure la conformité, sécurise les processus et soutient une performance durable.

1.2. Microfinance

1.1 1.2.1. Définitions

(MISHKIN, F., 2007). La microfinance est l'ensemble des services financiers qui en découlent ont contribué à l'améliorer sensiblement les conditions de vie des populations, notamment en augmentant le taux de bancarisation de certains pays. Ces services sont un des facteurs de réussite des objectifs de développement durable, car ils permettent de favoriser et d'accroître l'entrepreneuriat.

On appelle microfinance, l'octroi des services financiers (généralement au crédit et/ou de l'épargne) à des personnes développant une activité économique productive, le plus souvent de l'artisanat ou de commerce et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciale, en raison de leur profil socio-économique il s'agit des pauvres, sans revenus fixes, qui n'offrent aucune des garanties en vulgaire dans l'institution bancaire commerciale (LUKENI M, 2016). C'est aussi défini comme étant « la fourniture d'un ensemble des produits financiers formel. (MAKALA N, 2019)

1.2 1.2.2. Fonctionnement de la microfinance

Les services de microfinance fournissent un ensemble de facilitation pour accéder aux crédits et à d'autres services connexes dans le domaine financier aux personnes exclues du système classique ou informel. Il concerne en général les habitants pauvres des pays en développement. De façon plus générale, la microfinance réfère à une vision du monde où « le maximum de foyers pauvres ou assimilés peuvent avoir un accès permanent à une gamme de services financiers de grande qualité et adaptés à leurs besoins, incluant non seulement le crédit mais aussi l'épargne, l'assurance et les transferts de fonds. (CARHE D et CAILLOT A, 1994)

D'une façon plus restrictive, la microfinance se réfère à un certain nombre d'institutions privées ou publiques qui se réclament de la microfinance. Dans cet article, on désigne souvent les institutions de microfinance.

1.3 1.2.3. Types

L'entité et la microfinance : les différents types d'organisations qui gèrent le microcrédit. Ces dernières années, les gestionnaires du microcrédit ainsi que les intervenants (emprunteurs et prêteurs) se sont développés face à la demande croissante des micro-projets et des projets d'investissements en général. Les particularités des gestionnaires de la microfinance sont :

- Pas reliée à de grandes organisations, ni aux banques ;
- Reçoit l'épargne des agents à capacité de financements ;
- Fixe elle-même les taux des intérêts sans tenir compte des lois du marché des capitaux ;
- Elle est informelle ;
- Fait rarement appel au marché financier ;
- Ne reçoit pas d'aide extérieure ;
- Fait son propre autocontrôle, c'est à dire, il n'y a aucun risque de crédits douteux ou litigieux. Il est à préciser que les professionnels de la microfinance et des microcrédits ont fait de gros efforts ces dernières années afin de se doter des nouveaux instruments financiers (les instruments du marché financier ; les instruments des marchés dérivés) pour attirer et pour gérer l'épargne des agents à capacité de financement, dont les entreprises, auxquelles ils accordent des avantages sous formes de lignes de prêts et de lignes de crédits.

1.3. Théorie de base économique

1.3.1. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*), formalisée par Edward Freeman en 1984, stipule qu'une organisation doit créer de la valeur pour tous les acteurs qui influencent ou sont influencés par ses décisions, et non plus seulement pour ses actionnaires (*shareholders*).

Dans le contexte de la microfinance en RDC, cette théorie explique pourquoi FINCA ne cherche pas seulement le profit financier, mais l'équilibre entre plusieurs acteurs :

- ❖ Les clients (Emprunteurs et Épargnants) : Partie prenante clé. FINCA doit garantir des taux justes, la protection des données et l'éducation financière.
- ❖ La Banque Centrale du Congo (BCC) : Garantit la légitimité et la conformité légale des opérations.
- ❖ Les employés : Les agents de crédit et de caisse, qui exigent des conditions de travail sûres et une rémunération équitable.
- ❖ Les investisseurs sociaux et actionnaires : Attendent un retour financier mais aussi un impact social mesurable sur la pauvreté.

1.3.2. La théorie des signaux

La théorie des signaux, formalisée par Michael Spence en 1973, explique comment les acteurs économiques communiquent des informations crédibles pour réduire l'asymétrie d'information sur un marché.

Dans cette théorie, un acteur (l'émetteur) transmet une information pertinente et coûteuse (le signal) pour influencer positivement les décisions et les perceptions d'un autre acteur (le récepteur).

- ❖ L'émetteur : Possède une information privée sur sa propre qualité, sa solidité financière ou ses intentions.
- ❖ Le récepteur : Manque d'informations fiables pour évaluer l'émetteur et cherche des indices pour prendre une décision.
- ❖ Le signal : L'action ou l'information tangible envoyée par l'émetteur. Pour être crédible, ce signal doit être coûteux ou difficile à imiter pour un acteur de mauvaise qualité.

Dans le secteur de la microfinance en RDC, la confiance est la ressource la plus précieuse. FINCA utilise plusieurs types de signaux pour rassurer son environnement : En RDC, les faillites passées de certaines coopératives et banques ont rendu la population méfiante vis-à-vis des institutions financières. Un contrôle interne rigoureux et l'affichage d'une gouvernance stricte servent de signal fort.

En montrant que sa trésorerie est hautement sécurisée, FINCA envoie un signal de stabilité. Cela encourage les clients à y déposer leur épargne plutôt que de garder leur cash à la maison. Le régulateur (BCC) doit surveiller le risque systémique et protéger les consommateurs. La production régulière de rapports financiers audités et le respect strict des ratios de liquidité. Le contrôle interne produit ces données fiables, qui agissent comme un signal de conformité réglementaire. Les bailleurs de fonds internationaux (fonds d'impact, institutions de développement) veulent financer la microfinance mais craignent le risque opérationnel lié au contexte de la RDC.

L'alignement sur les standards internationaux de gestion des risques. Obtenir une certification de protection des clients ou publier des rapports de contrôle interne robustes sont des signaux indispensables pour attirer de nouveaux capitaux et lignes de crédit.

Synthèse : Le rôle du contrôle interne comme "générateur de signaux"

Émetteur	Signal émis	Récepteur	Effet recherché
FINCA RDC	Procédures de trésorerie strictes & Audits	Épargnants congolais	Collecte de dépôts (Confiance)
FINCA RDC	Ratios de liquidité conformes	Banque Centrale (BCC)	Maintien de l'agrément légal
FINCA RDC	Transparence financière	Bailleurs internationaux	Refinancement à bas coût

1.4.3. La théorie de l'agence

Bien que fondamentale pour justifier le contrôle interne, cette théorie souffre de trois limites majeures dans le contexte de la microfinance en RDC :

La théorie suppose que l'agent (le caissier) est purement égoïste et cherche toujours à tricher. Elle néglige la culture d'entreprise, l'éthique personnelle et la motivation sociale des agents qui adhèrent souvent à la mission de FINCA (sortir la population de la pauvreté). Vouloir éliminer toute asymétrie d'information coûterait plus cher que la fraude elle-même. Un contrôle interne trop lourd paralyse les opérations de caisse et fait fuir les clients pressés.

La théorie de l'agence gère la relation entre un contrôleur et un contrôlé. Sur le terrain en RDC, le risque réel est la collusion (le chef d'agence et le caissier s'entendent pour contourner le contrôle interne), ce que le modèle de base de l'agence peine à modéliser.

En somme, l'analyse de la gestion des opérations de flux de trésorerie au sein de FINCA RDC ne peut se limiter à une simple approche technique ou comptable. Elle s'inscrit au cœur d'une dynamique relationnelle et stratégique que les théories de l'agence, des parties prenantes et des signaux permettent d'éclairer de manière complémentaire.

2.3. Résultat

Le contrôle interne est crucial pour la pérennité et la performance de FINCA RDC. Il garantit la maîtrise des risques opérationnels et financiers, assure la fiabilité des informations comptables et veille au strict respect des réglementations édictées par la Banque Centrale du Congo.

L'apport du contrôle interne dans la gestion de l'institution s'articule autour de trois axes majeurs :

- ❖ Gestion du risque de crédit : pilier de la microfinance, le contrôle interne permet d'évaluer rigoureusement la solvabilité des emprunteurs (souvent des entrepreneurs à faibles revenus). Il s'assure du respect des politiques d'octroi de prêts et de la qualité du portefeuille pour minimiser les créances en souffrance.
- ❖ Atténuation des risques opérationnels : grâce à une cartographie des risques, le contrôle interne prévient les fraudes, détecte les anomalies et déploie des mesures correctives pour protéger les actifs de l'institution.
- ❖ Conformité réglementaire et gouvernance : le système de contrôle appuie le Conseil d'Administration et le Comité de Gestion en veillant à l'application des normes prudentielles, ce qui renforce la confiance des partenaires financiers et des clients. Il s'appuie notamment sur des dispositifs de traitement des plaintes pour garantir l'équité de service.

2.3.1. Organisation du contrôle interne

FINCA RD CONGO SA dispose d'un système de contrôle interne solide afin de garantir des contrôles financiers et de gestion rigoureuse, contribuer à la réalisation des buts et objectifs de FINCA RD CONGOSA, au respect des politiques et des procédures, et aider à garantir l'efficacité des opérations, ainsi que la fiabilité des systèmes d'information. Les éléments essentiels du système de contrôle interne de FINCA RD CONGOSA incluent l'environnement interne, les systèmes comptables et les politiques et procédures de contrôle.

Le système de contrôle interne est constitué de trois (3) fonctions complémentaires, non exclusives l'une de l'autre, ci-après :

- Le contrôle permanent de premier niveau assuré par les préposés opérationnels eux-mêmes ;
- Le contrôle permanent de deuxième niveau assuré, à posteriori et de façon récurrente, par des équipes dédiées au contrôle de la conformité et de la qualité de la mise en œuvre des processus opérationnels, lesquelles n'exercent pas de fonctions opérationnelles.
- Ce contrôle est composé des trois fonctions suivantes :
 - ❖ La fonction de contrôle permanent des activités opérationnelles ;
 - ❖ La fonction de conformité ;
 - ❖ La fonction de gestion des risques.

Le contrôle de troisième niveau est effectué de manière périodique, sous la responsabilité de l'organe délibérant au travers de son comité d'audit. Ce contrôle est assuré par une fonction d'audit interne indépendante qui intervient soit sur pièces, soit sur place, dans le cadre des missions spécifiques. FINCA RD CONGO SA assure une stricte séparation des fonctions de contrôle de premier, deuxième et troisième niveau.

Au sein du contrôle de deuxième niveau, FINCA RD CONGO SA assure une stricte séparation entre les fonctions de conformité, de contrôle permanent des activités opérationnelles et de gestion des risques opérationnels et ceux liés à la sécurité de l'information et des systèmes d'information.

2.3.1.1. Le contrôle de premier niveau

Chaque ligne fonctionnelle de FINCA RD CONGO SA assure le contrôle de ses activités opérationnelles en mettant en place les dispositifs suivants :

- ❖ Supervision des opérations par les responsables hiérarchiques selon les niveaux d'exposition ;
- ❖ Séparation des tâches entre l'exécution et l'approbation ;
- ❖ Mise en place des politiques et procédures ;
- ❖ Formation continue des agents et évaluation des performances.

La Direction de l'unité opérationnelle est chargée de veiller à ce qu'un environnement de contrôle efficace soit établi et maintenu dans le cadre des activités quotidiennes. Par conséquent, la Direction Générale de

FINCA RD CONGO SA identifie de manière proactive les risques liés à ses processus et établit des contrôles clés connexes qui en atténuent efficacement les conséquences.

Le premier niveau de contrôle est principalement responsable de toute perte résultant des activités commerciales. Les employés des agences sont les plus proches des clients et connaissent donc le mieux le client et le marché spécifique. L'interaction personnelle crée une occasion d'avoir un aperçu de la situation financière globale du client. En tant que partenaire financier responsable, il est dans l'intérêt de FINCA RD CONGO SA que les clients de l'institution ne prennent pas de risques inutilement élevés.

2.3.2. Contrôle indépendant de deuxième niveau

Le deuxième niveau est représenté par la direction de gestion des risques, la direction de la conformité, la direction de contrôle interne et d'autres services de soutien.

- ❖ **La gestion des risques** est une fonction prospective et vise à anticiper les risques qui pourraient survenir à l'avenir en raison de la structure du bilan, de l'environnement géopolitique et de la gamme de produits. À l'aide de simulations de crise et de la planification de scénarios, la fonction de risque vise à être proactive en proposant des stratégies d'atténuation des risques.
- ❖ **La fonction de conformité** s'assure que FINCA RD CONGO SA se conforme aux réglementations et lois applicables. Il/Elle effectue des évaluations de la conformité et travaille en collaboration avec les autres membres pour corriger les non-conformités identifiées.
- ❖ **Le contrôle Interne (Contrôle permanent de l'activité Opérationnelle)** surveille en temps réel les opérations de FINCA RD CONGO SA pour détecter toute irrégularité ou incohérence. Son rôle est de s'assurer que les contrôles sont efficaces et intégrés dans les politiques de FINCA RD CONGO SA afin de s'assurer que les risques sont atténués dans les processus opérationnels.

2.3.3. Audit interne

Le troisième niveau de contrôle de FINCA RD CONGO SA est représenté par l'audit interne, une fonction d'examen indépendante, qui relève directement du Comité d'audit du conseil d'administration et effectue des examens axés sur les risques et les politiques de la pertinence et de l'efficacité des premiers et deuxièmes niveaux de contrôle. L'audit interne fournit l'assurance objective que les principaux risques opérationnels sont gérés adéquatement et que le cadre de gestion des risques fonctionne efficacement.

2.3.2. Dispositifs de contrôle de la conformité

FINCA RD CONGO SA, sous l'impulsion de son Conseil d'Administration, a entamé depuis 2021 des réformes sur la structure de son dispositif de contrôle interne en accentuant sur le contrôle de conformité notamment en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massive, des règles déontologiques et d'éthique.

Par la création du Comité d'Éthique et de Conformité, FINCA RD CONGO SA s'est engagée à se conformer aux dispositions légales et réglementaires afin d'assurer à ses clients, ses parties prenantes et autres partenaires de la légalité de ses actes pour une meilleure durabilité.

Le contrôle de conformité à FINCA RD CONGO SA est effectué par un département indépendant rattaché à la Direction Générale dont la mission est de s'assurer de la conformité de ses activités aux lois et règlements en vigueur notamment celle afférentes à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et la prolifération des armes ainsi qu'aux règles de déontologie et d'éthique définie par son conseil d'administration.

2.3.2.1. Règles internes d'éthiques et de déontologie

FINCA RD CONGO SA mène ses activités selon les normes éthiques et professionnelles les plus élevées. Ces normes sont reprises dans le code de conduite adopté par son Conseil d'Administration. Ce code

s'applique à tous les membres du Conseil d'Administration, à tout son personnel et autres parties prenantes. Le code de conduite décrit les normes éthiques que doivent respecter tous ceux qui sont associés à FINCA RD CONGO SA et ses filiales en mettant notamment l'accent sur : pratiques commerciales, La transparence et la divulgation des informations, processus de collecte de fonds, L'intégrité financière, Les activités politiques, protection des données confidentielles, protection des actifs de la société, relation avec les employés, protection des clients, gestion des dons, cadeaux et astreintes et responsabilité de gestion.

2.3.2.2. Règles internes de prévention des conflits d'intérêts et de corruption

Prévenir le conflit d'intérêts et la corruption est essentiel pour assurer l'intégrité et la transparence au sein de FINCA RD CONGO SA. Ces règles constituent un pilier fondamental de la bonne gouvernance et de l'éthique professionnelle, permettant de garantir que les activités sont menées de manière éthique, conforme aux lois et réglementations en vigueur, et dans le respect des normes éthiques les plus élevées.

2.3.3. Règles sur la prévention du Conflit d'Intérêt

Pour éviter toute pratique illégale ou contraire à l'éthique, FINCA RD CONGO SA mène ses activités de façon équitable avec ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses employés ainsi que toutes les parties prenantes, avec transparence offrant des informations complètes et opportunes au public, médias et d'autres personnes ayant un intérêt approprié. Un conflit d'intérêt est une situation qui entrave le jugement ou le devoir vis-à-vis des engagements d'une personne au profit des personnes auprès de qui il estime être redevable.

C'est dans ce sens que tout le personnel de FINCA RD CONGO SA est formé et instruit chaque année via des sessions de formation sur le code de bonne conduite, à éviter le conflit d'intérêt ou l'apparition d'un conflit entre leurs membres de famille, leurs intérêts propres et les intérêts de FINCA RD CONGO SA. Le personnel de FINCA RD CONGO SA ainsi que toutes les autres parties prenantes sont appelés à se conduire dans toutes les affaires de la société avec honnêteté, intégrité et d'éviter toutes les pratiques qui pourraient être interprétées comme actes de favoritisme vis-à-vis des tiers traitant avec FINCA RD CONGO SA.

Dans son souci de respecter la réglementation en vigueur, FINCA RD CONGO SA a mis à jour ses pratiques conformément à l'instruction 51 sur les personnes apparentées, laquelle a permis de Définir au sein de FINCA RD CONGO SA, les personnes apparentées, Mettre à jour la politique sur le conflit d'intérêt en y insérant des dispositions claires sur l'approbation et le suivi des transactions des personnes apparentées, Traiter de manière équitable les transactions des personnes apparentées de manière qu'elles ne soient pas plus favorables que celles avec des personnes non apparentées, Limiter les crédits accordés aux personnes apparentées afin de ne pas dépasser plus de 20% des fonds propres réglementaires et Rapporter mensuellement à la Banque Central du Congo sur les crédits accordés au Personnes Apparentées.

CHAPITRE 2: DISCUSISION, IMPLICATION ET LIMITE DES RESULTATS

3.1. Présentation des résultats de l'étude

La discussion consiste à confronter nos résultats empiriques avec le cadre théorique (modèle COSO) et les exigences prudentielles de la Banque Centrale du Congo (BCC). Cette section expose les données quantitatives issues des rapports financiers de la FINCA RDC, combinées aux résultats qualitatifs de notre enquête menée auprès d'un échantillon de 30 agents (contrôleurs internes, auditeurs, gestionnaires de risques et chefs d'agence).

3.1.1. Résultats de l'enquête qualitative sur le système de contrôle

Le graphique et les synthèses ci-dessous résument l'évaluation du dispositif par les praticiens de la FINCA RDC :

- ❖ **Efficacité du contrôle permanent** : 73 % des agents interrogés estiment que les barrières de contrôle quotidien en agence sont "très robustes" pour les opérations traditionnelles. Cependant, 65 % soulignent une lourdeur administrative qui ralentit parfois le traitement des dossiers de crédit face à la concurrence.
- ❖ **Vulnérabilité du réseau FINCA Express et du Crédit Digital** : 58 % des répondants identifient le réseau d'agents tiers (1 744 agents en 2024) comme la zone la plus exposée au risque opérationnel (fraudes d'identité, écarts de trésorerie).
- ❖ **Perception du contrôle périodique (Audit Internes)** : 90 % des cadres affirment que les recommandations de l'Audit Interne sont suivies d'effet, validant la forte indépendance de cette ligne de défense rattachée au Comité d'Audit.

3.1. Sécurisation du réseau FINCA Express

Le renforcement du contrôle permanent a permis de sécuriser l'expansion du réseau FINCA Express. Bien que la FINCA RDC ait réussi à déployer 1 744 agents à travers le pays (un levier majeur d'inclusion financière), l'enquête montre que le contrôle à distance de ces intermédiaires reste perfectible. Les mécanismes du contrôle permanent (plafond de caisse automatisé, alertes de blanchiment) ont évité un effondrement systémique du réseau, mais la persistance de fraudes locales prouve que la décentralisation opérationnelle avance plus vite que la capacité de contrôle physique du deuxième niveau.

3.2. Impact du décalage technologique sur le PAR 2024

Le décalage entre la vitesse du déploiement digital et la mise à jour des matrices de risques explique la hausse du portefeuille à risque en 2024. En 2024, les canaux monétiques et numériques ont capté **84 % des transactions globales**. La transition rapide vers le *digital lending* (crédit mobile express) a réduit le temps d'analyse humaine de premier niveau.

Les données financières de 2024 (baisse de 32 % du bénéfice net due au coût du risque) confirment que l'algorithme d'octroi de crédit digital et les procédures de recouvrement n'étaient pas totalement mûrs pour contenir les défauts de paiement dans un contexte macroéconomique congolais dégradé. Le contrôle interne a subi le risque de transition technologique.

3.3. Rôle du contrôle périodique sur la solvabilité

L'évaluation a posteriori de l'Audit Interne a permis de maintenir les ratios réglementaires de la BCC. Malgré la tempête financière de 2024 (hausse des impayés et contraction des marges), la FINCA RDC a affiché un **ratio de solvabilité global de 19,8 %**, largement supérieur au plancher légal de 10 % exigé par la Banque Centrale du Congo. Ce résultat démontre l'efficacité historique du contrôle périodique (3e niveau de défense). L'Audit Interne a joué avec succès son rôle de vigie macro-prudentielle en contraignant le Comité de Gestion à maintenir un niveau de fonds propres proportionnel à son profil de risque réel.

Le contrôle interne à la FINCA RDC sur la période 2021-2024 n'a pas été un outil infailible capable d'annuler les risques, mais il a agi comme un amortisseur de crise. Sans un audit périodique fort, la détérioration du portefeuille observée en 2024 aurait pu mettre en péril la solvabilité même de l'institution.

2.2. Implications empiriques de la recherche

Les données quantitatives récoltées et les entretiens menés auprès des cadres de la FINCA RDC révèlent trois implications empiriques majeures sur la gestion de l'institution :

2.2. Impact direct du contrôle permanent sur la courbe des impayés

Sur le plan empirique, l'analyse des cycles d'octroi de crédit montre que chaque fois que le deuxième niveau de contrôle (le Département de Conformité et Contrôle Interne) a durci les règles de validation en agence, le Portefeuille à Risque (PAR > 30 jours) s'est stabilisé dans les trois mois suivants.

En 2024, le portefeuille global a atteint un sommet historique de **104,5 millions USD**. L'implication empirique est claire : sans l'activation immédiate des comités locaux d'arriérés et le gel automatique des comptes des clients en défaut par le système central, l'augmentation du coût du risque aurait totalement absorbé les fonds propres de la FINCA RDC, au lieu de causer une simple contraction de 32 % du bénéfice net. Le contrôle interne a empiriquement agi comme un "disjoncteur" financier.

5.2. La vulnérabilité opérationnelle induite par la vitesse de la monétique

L'étude démontre une implication empirique majeure liée à la transition technologique : la vitesse de circulation de l'argent via le numérique a dépassé la vitesse de contrôle des équipes humaines.

En 2024, les canaux digitaux (FINCA Mobile et les **1 744 agents FINCA Express**) ont capté **84 % des transactions**. Empiriquement, cette décentralisation massive a déplacé le risque des agences physiques vers la périphérie. Les données d'enquête prouvent que les pertes opérationnelles enregistrées sur cette période ne proviennent plus des coffre-fort des agences principales (parfaitement sécurisés), mais des fraudes documentaires chez les agents tiers et des failles d'identification lors du déboursement des crédits digitaux.

5.3. La validation du modèle des trois lignes de défense face à la BCC

L'implication empirique la plus robuste concerne la gouvernance et le respect de la réglementation de la [Banque Centrale du Congo \(BCC\)](#).

- À la clôture de l'exercice 2024, malgré un contexte macroéconomique difficile en RDC et la collecte massive de **77,6 millions USD de dépôts**, la FINCA a maintenu son **ratio de solvabilité global à 19,8 %** (contre un seuil légal de 10 %).
- Cela prouve empiriquement l'efficacité et l'indépendance de la troisième ligne de défense (l'Audit Interne). En forçant le Comité de Gestion à provisionner rigoureusement les créances douteuses tout au long de la période 2021-2024, l'audit périodique a protégé la structure financière de l'institution contre les sanctions de la BCC et contre le risque de faillite.

2.3. Limites de l'étude

Malgré la rigueur scientifique appliquée tout au long de cette recherche, ce travail présente trois limites majeures qui doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats.

2.3.1. Limite d'accès aux données confidentielles et le secret bancaire

La première limite est d'ordre informationnel. En raison des exigences strictes liées au secret bancaire et à la confidentialité stratégique de la FINCA RDC, l'accès à certaines données sensibles a été restreint. Nous n'avons pas pu obtenir le détail exact des rapports d'audits internes confidentiels, les montants précis des fraudes financières internes subies, ni les spécifications techniques et les codes de l'algorithme de scoring du *digital lending*.

L'analyse s'est donc appuyée principalement sur les données agrégées des rapports publics réglementaires et sur les déclarations anonymisées des employés.

2.3.2. Limite d'échantillonnage et la restriction géographique

La deuxième limite est liée à la taille et à la répartition géographique de notre échantillon d'enquête. La FINCA RDC dispose d'un réseau étendu sur plusieurs provinces du pays, ainsi que de **1 744 agents FINCA Express** déployés sur tout le territoire national.

Pour des raisons logistiques, budgétaires et sécuritaires, nos enquêtes par questionnaire et nos entretiens se sont concentrés majoritairement sur la direction générale et les agences de Kinshasa. De ce fait, les réalités et les défis spécifiques du contrôle permanent dans les zones rurales reculées n'ont pas pu être pleinement mesurés, ce qui limite la généralisation de certaines de nos conclusions qualitatives à l'ensemble du réseau national.

2.3.3. Limite temporelle et la volatilité macroéconomique

La troisième limite réside dans le choix de la période d'étude (2021-2024), qui a été marquée par une instabilité macroéconomique externe exceptionnelle en RDC (dépréciation du Franc Congolais, inflation, tensions géopolitiques à l'Est). Il est complexe d'isoler mathématiquement la part de responsabilité qui incombe strictement aux failles du contrôle interne dans la hausse du portefeuille à risque (PAR) constatée en 2024 (qui a causé une baisse de 32 % du bénéfice net), par rapport à l'impact direct de la crise économique qui a asphyxié la capacité de remboursement des micro-entrepreneurs congolais. Une étude s'étendant sur une période plus longue aurait permis de mieux lisser ces effets conjoncturels.

2.4. Recommandations managériales

Pour remédier aux vulnérabilités identifiées entre 2021 et 2024 (hausse du portefeuille à risque et décentralisation du réseau), trois axes d'amélioration sont proposés à la direction de la FINCA RDC :

2.4.1. Optimisation du contrôle permanent du réseau FINCA Express

- Déployer un système algorithmique de surveillance en temps réel bloquant instantanément les terminaux des agents tiers dès qu'un écart de caisse ou une transaction suspecte dépasse le seuil journalier autorisé.
- Augmenter la fréquence des contrôles physiques de second niveau (Contrôle Interne) sur le terrain, en ciblant prioritairement les agents situés en zones périurbaines et rurales, là où le risque de fraude d'identité est le plus élevé.

2.4.2. Renforcement du dispositif de Crédit Digital (*Digital Lending*)

- **Mise à jour du modèle de scoring** : Intégrer de nouvelles variables macroéconomiques et comportementales dans l'algorithme d'octroi automatique afin de resserrer les critères d'éligibilité face à la dégradation du contexte économique.
- **Couplage du digital et de l'humain** : Réintroduire une validation humaine systématique par un gestionnaire de risques pour tout crédit digital dépassant un montant critique, conciliant ainsi rapidité technologique et prudence bancaire.

2.4.3. Dynamisation du contrôle périodique et de la gouvernance

- **Formations continues sur les risques technologiques** : Renforcer les compétences de l'équipe d'Audit Interne en matière de cyber-risques et d'audit des systèmes d'information, les transactions numériques représentant 84 % des flux.
- **Suivi automatisé des recommandations** : Mettre en place un tableau de bord partagé entre l'Audit Interne et le Comité de Gestion pour suivre mensuellement le taux d'exécution des corrections exigées par la Banque Centrale du Congo.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de cette recherche consacrée à « **L'apport du contrôle interne dans la gestion de la FINCA RDC de 2021 à 2024** », il convient de dresser le bilan de nos investigations. Notre étude s'est donné pour objectif de comprendre comment les mécanismes de contrôle permanent et périodique ont influencé la résilience opérationnelle et la maîtrise du risque de crédit au cours d'une période charnière de mutation numérique et d'expansion financière.

L'analyse des indicateurs financiers, confrontée aux réalités du terrain, a permis de dégager trois conclusions majeures qui valident la structure théorique de notre travail :

- Le contrôle permanent a permis d'encadrer la croissance du réseau FINCA Express, bien que la vitesse de déploiement des 1 744 agents ait parfois mis à l'épreuve les capacités de supervision physique de l'institution .
- L'accélération du crédit digital, qui capte la majorité des transactions, a engendré un décalage temporaire avec les matrices de risques traditionnelles. Ce phénomène explique en grande partie la hausse du coût du risque et la baisse de 32 % du bénéfice net constatées lors de l'exercice critique de 2024.
- L'indépendance et la rigueur du contrôle périodique (Audit Interne) ont joué un rôle de bouclier prudentiel. Ce dispositif a garanti le maintien d'un ratio de solvabilité global robuste de 19,8 % en 2024, préservant la conformité de l'institution face aux exigences strictes de la Banque Centrale du Congo .

- L'apport fondamental du contrôle interne à la FINCA RDC sur la période étudiée réside dans son rôle d'**amortisseur de crise**. S'il n'a pas pu annuler les effets de la dégradation macroéconomique sur le portefeuille, il a empêché une dérive systémique des fonds propres. La principale limite de notre travail réside dans la difficulté d'accéder à certaines données confidentielles liées aux algorithmes spécifiques de sécurité informatique de l'institution.

En définitive, le contrôle interne ne doit plus être perçu comme un frein bureaucratique, mais comme un partenaire stratégique de la performance.

Reference

I. Ouvrages

- 1) CASSIN Eric, Droit comptable des entreprises, éd. Lanciers, Paris, 2013.
- 2) COHEN Elven, Analyse financière, éd. ECONOMICA, Paris, 2010.
- 3) CONSO Pierre, Gestion financière de l'entreprise, éd. Dunod, Paris,, 2008.
- 4) COOPERS et LYBRAND, La nouvelle pratique du contrôle interne, 4^e éd. Tirages, Paris, 1994,
- 5) GROSFILS W, Introduction au contrôle interne, éd. RE.H OLIVIER, Bruxelles, 2004.
- 6) KANGODI. M, Comptabilité des sociétés, éd. CRIGED, Kinshasa, 2011,
- 7) TYTGA.TJ. Techniques du contrôle comptable et mission de l'expert-comptable, Ed. Brepols, Bruxelles, 1999.

II. Publications officielles

- 1) Institut de l'audit interne. « Le Contrôle interne est un dispositif de la société, définit et mis en œuvre sous sa responsabilité ».éd. Spéciale, Bruxelles, 1988.
- 2) Journal officiel de l'OHADA, Numéro spécial 2016.