



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT DE GESTION



MÉMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION

OPTION : Finances et Comptabilité

**LE CONTROLE INTERNE ET PERFORMANCE FINANCIERE
D'UNE INSTITUTION DE
MICROFINANCE : cas de l'URCECAM Analamanga**

Présenté par : **ANDRIAMALALA Valisoa Fenitriniaina**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Monsieur RABENILAINA Harinia

Enseignant chercheur au sein du

Département Gestion

Encadreur professionnel :

Monsieur RAZAFIMANANTSOA Barijaona

Responsable Administratif et Financier de

l'URCECAM Analamanga

Année Universitaire : 2011/2012

Date de soutenance : 27 septembre 2012



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT DE GESTION



MÉMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION

OPTION : Finances et Comptabilité

**LE CONTROLE INTERNE ET PERFORMANCE FINANCIERE
D'UNE INSTITUTION DE
MICROFINANCE : cas de l'URCECAM Analamanga**

Présenté par : **ANDRIAMALALA Valisoa Fenitriniaina**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Monsieur RABENILAINA Harinia

Enseignant chercheur au sein du

Département Gestion

Encadreur professionnel :

Monsieur RAZAFIMANANTSOA Barijaona

Responsable Administratif et Financier de

l'URCECAM Analamanga

Année Universitaire : 2011/2012

Session : septembre 2012

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à remercier **DIEU**, pour m'avoir donné la force, le courage, la santé et la patience tout au long de la formation académique, jusqu'à la présentation de ce mémoire.

Mes remerciements et mes profonds respects à :

-Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;

-Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maitre de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;

-Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maitre de conférences, Chef du Département Gestion de l'Université d'Antananarivo, qui m'a autorisé à présenter ce mémoire ;

-Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etudes et des Recherches en Gestion ;

- Tout le personnel administratif du département gestion;

-Monsieur RABENILAINA Harinia, Docteur et Enseignant Chercheur au Département Gestion, mon encadreur pédagogique, pour son appui, et son assistance avec intérêt à l'élaboration de ce modeste travail ;

-Monsieur RAZAFIMANANTSOA Barijaona, Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, mon encadreur professionnel, qui m'a donné des suggestions très utiles et m'a fait profiter de son expérience et ses conseils ;

-Monsieur RAMANGASON Andriamaonjy, Directeur de l'URCECAM Analamanga ;

- Monsieur RAMANOASY Norbert, Directeur Adjoint de l'URCECAM ;

- Tout le personnel de l'URCECAM Analamanga pour leurs accueils chaleureux et leurs sympathies durant mon stage;

- Tout les membres de jury ici présents ;

-Tous les enseignants qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour la réussite de notre formation durant nos années d'études dans ce département ;

J'accorde également ma reconnaissance pour ma famille, à l'inépuisable source d'affection et de soutien : financier, moral, matériel qu'elle m'a porté.

Enfin, un grand MERCI à tous ceux qui ont donné son encouragement et son aide de près ou de loin, à la réalisation de ce présent mémoire.

RESUME

Ce mémoire présente le travail afin d'obtenir la maîtrise en science de gestion sur le thème de « contrôle interne et performance financière d'une institution de microfinance : cas de l'URCECAM Analamanga ». Après la présentation de l'introduction, ce manuscrit s'articule en trois (3) parties. Le premier chapitre présente le matériel et méthode par lesquels on trouve le choix de l'entreprise étudiée, les cadres théoriques, les démarches et méthodes d'approche. Le deuxième chapitre présente l'exploitation des résultats obtenus en ce qui concerne le contrôle interne et la performance financière de cette institution. Et la troisième partie, présente les discussions et recommandations. La conclusion de ce mémoire aboutit à la synthèse de ces informations et, met en évidence la vérification des hypothèses de recherche et la suite d'une autre recherche future. En annexe figure les autres informations complémentaires qui contribuent à la réalisation de ce travail.

Mots clés : contrôle interne, performance financière, institution de microfinance.

AVANT PROPOS

Faisant partie intégrante d'étude pour l'obtention des diplômes de maîtrise en Gestion, l'option finances et comptabilité, le présent mémoire est le fruit des quatre années d'étude au sein de l'université d'Antananarivo.

A la fin de son cursus académique, un étudiant doit effectuer un stage ou une visite d'entreprise de fin d'étude. L'objectif est de confronter les acquis de l'université avec les vécus réels des entreprises. Pour cela, l'étudiant doit rédiger un mémoire qu'il doive présenter à l'université en particulier au département gestion. Pour cela, il sera dirigé par deux guides, un encadreur pédagogique et un encadreur professionnel.

L'encadreur pédagogique dirige le plan; donne des conseils et des directives pour mener la forme et le fond de cet ouvrage. Quant à l'encadreur professionnel s'il en existe, il intervient surtout pendant le suivi du terrain de l'étudiant pendant son stage. Comme nous avons fait notre stage au sein de l'URCECAM Analamanga. Notre encadreur professionnel n'est autre que le Responsable de la comptabilité, qui nous a donné les informations et les documents nécessaires durant le stage.

Le stage ainsi que l'élaboration de ce mémoire m'est d'une importance considérable dans la mesure où ils m'ont permis de formaliser dans le monde pratique du travail après avoir fait des études théoriques.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : MATERIEL ET METHODE.....	6
CHAPITRE I : CHOIX DE L'ENTREPRISE ETUDIEE.....	6
Section 1 : Historique de l'entreprise.....	6
Section 2: Justification de l'entreprise étudiée et les supports de l'étude.....	7
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	9
Section 1: Théorie sur le contrôle interne	9
Section 2: Théorie sur la performance financière d'une IMF.....	12
CHAPITRE III: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET METHODE	
D'APPROCHE.....	16
Section 1 : Démarche méthodologique	16
Section 2 : Méthode d'approche	17
DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTAT.....	22
CHAPITRE I : LA PRESENTATION DE PROCEDURE EXISTANTE	22
Section 1 : Département de crédit : procédure d'octroi de crédit	22
Section 2 : Département comptable : procédure comptable	25
CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET	
LES ACQUIS DURANT LE STAGE AU SEIN DE L'URCECAM.....	27
Section 1 : Présentation de la performance financière.....	27
Section 2 : Les acquis durant le stage professionnel à l'URCECAM Analamanga	31
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	33
CHAPITRE I : VALIDATION OU NON DES HYPOTHESES	33
Section 1 : Hypothèse 1 : le système de contrôle interne et la performance financière sont en interdépendance.....	33
Section 2 : hypothèse 2 : l'interdépendance entre le système de contrôle interne et la performance sont influencés par le degré de turbulence de l'environnement auquel exerce ses activités	34

CHAPITRE II : ANALYSES DES RESULTATS.....	36
Section 1 : Analyse de procédure d’octroi de crédit et comptable selon les points fort et points faibles constatés:	36
Section 2 : Analyse critique de la performance financières dégagée par l’URCECAM Analamanga	41
Section 3 : Diagnostic FFOM	45
CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS GENERALES	53
Section 1 : Amélioration processus d’octroi de crédits et comptable	53
Section 2 : Amélioration de la qualité des services aux membres	53
Section 3 : Adoption de la politique d’austérité.....	54
Section 4 : Renforcement de ressources humaines	54
CONCLUSION GENERALE	56
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	X
ANNEXES.....	XII
TABLE DES MATIERES	L

LISTE DES ABREVIATIONS

ADEFI	Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises
AFD	Agence Française de Développement
AGOA	African Growth Opportunity Act
AKAM	Aga Khan Agency for Microfinance
APIFM	Association Professionnelle des Institutions Financières Mutualistes
ARIZ	Assurance pour le Risque de financement de l'Investissement en Zone d'intervention de l'AFD
BM	Banque Mondiale
BMOI	Banque Malgache de l'Océan Indien
BOA	Bank Of Africa
CA	Conseil d'Administration
CDL	Crédit Douteuses et Litigieuses
CECAM	Caisse d'Épargne de Crédit Agricole Mutuel
COP	Comité d'Octroi de Prêt
COSO	Comette of Sponsoring Organisations
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
CTR	Crédit Construction
DAT	Dépôt à Terme
DAV	Dépôt à Vue
DCD	Diagramme de Circuit de Document
EBPC	Encours Brute de Portefeuille de Crédit
EUR	Euro
FED	Fonds Européens pour le Développement
FERT	Formation pour l'Épanouissement et le Renouveau de la Terre
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FIGAM	Fonds Interrégional de Garantie Mutuelle

FPD	Fonds Propre Disponible
GCV	Grenier Communautaire Villageois
GCAP	Groupe Consultatif pour l'Assistance aux Pauvres
ICAR	International de Crédit Agricole Rurale
IFM	Institut Français de Madagascar
IMMRED	Introduction, Matériel, Méthode, Résultat et Discussion
INTERCECAM	Interrégional des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel
KMM	Komity Mpanara-Maso
KMP	Komity Mpitantana
MCA	Millenium Chanllange Account
MGA	Malagasy Garant en Ariary
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OICV	Organisation Internationale des Commissions de Valeurs
PAR	Portefeuille A Risque
PCA	Président de Conseil d'Administration
PCEC	Plan Comptable des Établissement de Crédit
PIB	Produit Intérieur Brut
PSF	Part Sociale Fixe
PSV	Part Sociale Variable
PRO	crédit Productif
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
SA	Société Anonyme
SCI	Système de Contrôle Interne
SNMF	Stratégie Nationale de Microfinance
UE	Union Européenne
UNICECAM	Union Interrégionale des Caisse d'Épargne et Crédit Agricole Mutuel
URCECAM	Unité Régionale des Caisse d'Épargne et Crédit Agricole Mutuel

LISTE DES FIGURES

Figure 3: Présentation de ratio de Portefeuille A Risque	27
Figure 4: Présentation de taux de remboursement de prêts.....	28
Figure 5: Présentation de ratio charges d'exploitation	28
Figure 6: Présentation de ratio coûts par emprunteur	29
Figure 7: Présentation de ratio coûts charges de financement	29
Figure 8: Présentation de ratio coûts de ressource financière	30
Figure 9: Présentation de ratio de rentabilité sur fonds propres.....	30
Figure 10: Présentation de ratio de rendement de portefeuille.....	31
Figure 11: proposition de procédure d'octroi de crédit	53

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I: ETATS FINANCIERS (BILAN ET COMPTE DE RESULTAT) DE L'URCECAM ANALAMANGA PERIODE DE 2008, 2009, 2010 ET 2011	XIII
ANNEXE II: PRESENTATION GRAPHIQUES DE BILAN EN POURCENTAGE	XV
ANNEXE III: EVOLUTION GRAPHIQUE DE CAPITAUX PROPRES OU FPD ET CDL EN MILLION D'ARIARY	XVI
ANNEXE IV: TABLEAU DE CALCUL DES RATIOS	XVII
ANNEXE V : FORMULE DES RATIOS UTILISEES.....	XVIII
ANNEXE VI: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU RÉSEAU ET DE L'ENTITE	XIX
ANNEXE VII: TABLEAU DE PLAN D'ACTION DE LA NOUVELLE PROCEDURE PROPOSÉE.....	XXIV
ANNEXE VIII: COMPTABILISATION DE CREDIT.....	XXVIII
ANNEXE IX: CYCLE COMPTABLE DE L'URCECAM.....	XXXIII
ANNEXE X: PRODUIT ET SERVICE PROPOSEE PAR L'URCECAM	XXXIV
ANNEXE XI: PRESENTATION DE DCD DE PROCEDURE RELATIVE A L'OCTROI DE CREDIT	XXXVI
ANNEXE XII: PRESENTATION DE DCD RELATIVE A LA PROCEDURE COMPTABLE.....	XXXVII
ANNEXE XIII: QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE	XXXIX
ANNEXE XIV LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE	XLVII
ANNEXE XV: SITUATION DE PORTEFEUILLE DE CREDIT	XLIX

INTRODUCTION GENERALE

A l'heure actuelle, la crise financière a entraîné les entreprises à prendre des mesures draconiennes pour réduire leur budget des coûts par l'utilisation de diverses méthodes de gestion afin de produire à moindre coût avec une réalisation de profit maximum. La réalisation de bénéfice est l'une des premières existences des entreprises. On peut résumer ainsi l'origine de crise financière mondiale¹ qui affecte toute l'économie mondiale : elle commence par l'explosion de la bulle immobilière aux États-Unis, c'est la plus grande crise financière et économique depuis les années 1930 qui prend son point de départ dans le secteur du marché hypothécaire, à savoir celui des « subprimes », en 2006 ce type de crédit représentait 10% de la totalité de la dette hypothécaire américaine.

L'éclatement de la bulle immobilière déjoue la logique des « subprimes »², qui entraîne l'augmentation de taux moyen de défaut de 11% au début 2006, jusqu'à 20% en 2008. Or, la vente de plusieurs actifs sur le marché entraîne une chute de prix, donc beaucoup d'institution financière se trouve au bord de la faillite qui s'étend vers l'Europe comme la nationalisation de la plus grande banque hypothécaire britannique en février 2008 : « Northern Rock ». Enfin, au mois de septembre et octobre 2008, la crise atteint le point de record lorsque les autorités américaines décident de ne pas sauver la banque d'investissement « Lehman Brothers », cette décision des autorités produit une déstabilisation de marché financière mondiale, par exemple : l'assurance AIG doit être sauvée par l'État américain, les banques d'affaires Goldman Sachs et Morgan Stanley se transforment en simple banques commerciales pour être éligibles aux aides de liquidité de la FED ; en Europe, Dexia et Fortis sont sauvés par le Benelux et la France. Vers la fin de l'année 2008, la crise financière commence à toucher l'économie réelle ; par contre les pays émergents s'en sortent bien à cause de leur compétitivité économique par exemple : ils exportent beaucoup de produits transformés dus par le faible coût de facteur de production comme la Chine, l'Inde.

Par conséquent, pour stabiliser le système financier mondial les règlements nationaux en matière de gouvernance, de surveillance et de contrôle d'établissement de crédit et d'institution de microfinance sont alors complétés par une régulation internationale. Le nouvel accord de Bâle, vise donc à améliorer la gouvernance et rendre la concurrence plus équitable dont l'objectif est de renforcer la solidité d'ensemble du système financier mondial,

¹ Source : www.Robert-Schuman.eu. Avril 2011.

² Les subprimes sont une forme de crédit permettant l'accès à l'immobilier à des ménages ne présentant pas de garanties nécessaires pour accéder aux emprunts ordinaires (dits « primes »)

car il faut pas oublier que nous vivons dans la mondialisation économique, technologique, sociale, culturelle... donc, il faut suivre le standard mondial, comme disait TACCOLA LAPIERRES (S) et HUCHET (N)³ : Le comité de Bâle privilégie la piste des codes de conduite, non obligatoire ils résultent de l'initiatives publiques et peuvent devenir de véritable standard s'ils sont validés par les professionnels du secteur, comme en 2004 par les agences de notation, avec l'OICV. La contagion, de la crise financière et économique ne restent pas donc aux pays occidentaux, elles s'étendent aussi aux pays sous développés qui dépendent économiquement et financièrement par ces derniers, qui entraîne une instabilité de la monnaie nationale vis-à-vis des devises étrangères ; dont la population est la plus vulnérable touchée par la crise due par la diminution de pouvoir d'achat et par l'augmentation des taux d'inflations, comme dans notre pays Madagascar.

De plus, comme nous constatons que Madagascar transverse des périodes difficiles, dues par la crise politique de début de l'année 2009 jusqu'à maintenant, cette crise touche sur la situation politique et économique du pays, caractérisée par la suspension des aides de nos bailleurs de fonds traditionnel .L'économie malgache s'avère donc un ralentissement de croissance⁴ ; donc aujourd'hui, les institutions de microfinance jouent un grand rôle sur le développement de l'économie malgache avant, pendant ou après la crise. Avant la crise politique, le micro finance connaît une progression en matière de distribution de crédits, d'épargne ou d'autres produits sur son membre ou simple client. C'est un moyen efficace pour tous ceux qui n'ont pas de possibilités de recourir à la banque, faute des moyens financières, matériels..., une opportunité s'ouvre pour les paysans, les PME, et les particuliers d'élargir ses activités en toute égalité avec la réglementation en vigueur.

Généralement, le secteur bancaire primaire ne s'intéresse pas à la clientèle de masse offrant moins de crédibilité financière pour diverses raisons : structure financière faible, pas de garantie consistante, risque élevé du secteur primaire, une forte dépendance du financement externe,...Il en est ainsi des paysans, des artisans, et des petits commerçants pour la plupart des ruraux. Les usuriers pratiquant des conditions lourdes et illégales représentent le seul recours en matière de crédit, alourdissant encore leur situation financière. Durant cette crise, le secteur de micro finance prend de plus en plus des responsabilités, des engagements et des risques élevées ; du faite du ralentissement de l'activité de ses membres ou bénéficiaires touché par la crise politique actuelle, et après la crise, elles jouent comme une stimulation et un démarrage de l'activité par ses adhérents et l'économie en générale en pleine

³Source : TACCOLA LAPIERRES (S) et HUCHET (N), *Les fondements de l'évaluation privée : Bâle II à l'épreuve des faits*, Université Sud de Toulon –Var, 2009, p3.

⁴Source : *Loi de finance 2011*.

récession. En tenant compte de ce problème, de nombreux organismes internationaux ont essayé de mettre en place des institutions financières simples, souples et à la portée du monde rural. Ce sont des IFM dont le fonctionnement se base sur la mise en commun des épargnes permettant de financer les besoins exprimés du milieu. A ses débuts, le système est appuyé par la coopération étrangère pour être viable. Actuellement, ce développement très rapide a été fortement encouragé et soutenu par les bailleurs de fonds qui ont vu en microfinance un instrument efficace de lutte contre la pauvreté.

La notion de contrôle interne est donc primordiale et exigible au sein des établissements de crédit et institution de microfinance, qui tient une place importante dans l'activité dans ces deux secteurs. Un meilleur système de contrôle interne dégage une performance financière très satisfaisante au niveau interne qu'externe, on peut emprunter la définition⁵ suivante : le contrôle interne est défini comme étant un ensemble de sécurités contribuant à la bonne maîtrise de l'institution. Il vise à améliorer les performances de l'entité par le biais de mesures, de procédures efficaces ; le contrôle interne intègre également les processus de décision au sein ces procédures, qui permettent de définir les rôles de chacun pour préciser qui fait quoi, quand, comment et dans quel but. C'est une mesure mise en place par la direction qui a pour but d'assurer que : les objectifs posés par l'entreprise sont atteints, les ressources sont utilisées de façon économique et efficace, les risques sont contrôlés et le patrimoine est protégé, l'information financière et l'information de gestion sont complètes et fiables ; et les lois et règlements ainsi que les politiques, les plans, les règles et les procédures internes sont respectés et au point de vue de législation⁶ relative aux activités et de contrôle d'une institution de microfinance, la notion de contrôle est définie par les deux mots : « surveillance » et « supervision » ; le premier consiste à la vérification de l'existence d'un système de gestion, d'une comptabilité et d'un contrôle adapté à leurs activités ; la seconde consiste au contrôle de leur liquidité et de leur solvabilité au regard des normes de prudence applicables à la profession.

Et la performance est devenue un important sujet traité dans la littérature et dans la pratique, plusieurs auteurs ont proposé aux entreprises de développer de nouveaux modèles d'évaluation de la performance qui regroupaient des mesures financières et non financières, selon Arian Van Weele⁷ tient à donner à ce terme de « performance » une dimension relativement évoluée en le décrivant comme une combinaison de l'efficacité et l'efficience.

⁵Source : BAO et ALCD, *Guide méthodologique de contrôle interne*, Luxembourg, édition PWC, 2011, p21.

⁶Source : Loi 2005-016 relative à l'activité et au contrôle des institutions de micro finance à Madagascar, article8, 36et 37.

⁷Source: Van Weele (A), *Purchasing and supply chain management, analysis, planning and practice*", Business Press, chapitre12, 2001.

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis et l'efficience, est reliée à la mesure des ressources utilisées pour ce faire. Ainsi, la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources (humaines, financières, informationnel, matériel).

La province d'Antananarivo a été choisie par la banque mondiale en 1996 pour l'implantation d'une IFM nommée URCECAM. Le réseau CECAM est une IFM régie par la loi mutualiste n°96-020 et il collecte les dépôts de ses membres et les transforme en crédit à ses membres. L'URCECAM constitue donc des intermédiaires financiers pour les citoyens à faibles revenus, intégrant les marchés financiers formels avec les marchés réels offrant des services financiers à des entrepreneurs et à des communautés qui ont une difficulté d'accès aux banques. Il permet aux pauvres d'accumuler des actifs par l'intermédiaire soit de la mobilisation d'épargne, soit d'investissement productif par emprunt. C'est pourquoi, l'État malgache a décidé de faire de la microfinance, un instrument plus important de réduire la pauvreté conforme à l'objectif du millénaire pour le développement, sous la supervision de l'autorité de CSBF. Le contrôle exercé par l'autorité est donc comme une contribution à la surveillance du système financier, dont l'objectif est d'avoir une stabilité de l'activité tout en détectant les risques relatives aux institutions de micro finance, avec le respect de procédure dicté par le cadre légal.

A partir de ce contexte et essaie de définition de ces deux variables, on peut en déduire la nécessité d'une tenue de contrôle interne et la mesure de performance financière d'une IMF, pour le bien de l'entreprise et son environnement. Mais, nous constatons dans le cas de l'URCECAM que la qualité de ses membres en tant que client et propriétaire diluent le contrôle qui crée un conflit d'intérêt entre le manager ; propriétaire (les membres à la fois propriétaire et bénéficiaire de son service) ; et l'organe qui charge le contrôle, c'est-à-dire le département d'audit interne, cela donc considérons comme une réalité contradictoire.

Cette analyse est la continuité de l'étude après l'obtention de licence en Gestion à l'Université d'Antananarivo, en vue de préparer le diplôme de maîtrise en gestion option « Finances et Comptabilité » ; qu'intitule « le contrôle interne et performance financière d'une institution de microfinance cas : URCECAM Analamanga ». C'est pourquoi, nous posons la problématique suivante : existe-t-il une influence du contrôle interne à la performance financière d'une institution de microfinance ? En effet ce problème est l'une de pilier de construction de cet ouvrage, et on essaie de trouver l'interdépendance ou dépendance de ces deux variables durant le stage professionnel à l'URCECAM. En se basant sur notre

expérience et la réalité sur terrain nous nous sommes fixés comme objectif global de la recherche « d'évaluer le dispositif de contrôle interne et la performance financière d'une IMF ». Ainsi, pour mieux atteindre l'objectif cité ci-dessous, nous proposerons les deux objectifs spécifiques ci-après : la première concerne, « l'identification du processus de contrôle interne afin de prendre en compte toutes les recommandations formulées dans les états de lieu ; puis notre dernier objectif spécifique est d'analyser les indicateurs financiers et statistiques de l'URCECAM durant les quatre dernières années ».

Le but de la recherche n'est pas donc considéré comme une simple théorie mais aussi d'anticiper les résultats attendus avant la confirmation ou non d'après l'étude pratique au niveau de l'entreprise. Ces résultats sont cohérents avec ceux des objectifs spécifiques. Donc, ce que nous attend, est donc « d'établir une amélioration de dispositif de contrôle interne afin d'adapter au besoin réel de l'URCECAM en matière de contrôle de son activité quotidienne, puis la performance financière de cette institution financière est bien analysée ». Ensuite logique de tout ce qui précède, deux hypothèses de recherche sont formulées considérons comme un point de départ lors de la réalisation de ce travail de recherche et cohérent avec celle des objectifs spécifiques ; d'où : « le système de contrôle interne et la performance financière sont en interdépendance », c'est-à-dire une réciprocité entre ces deux variables ; la deuxième hypothèse est : « l'interdépendance entre la performance financière et le système de contrôle interne sont influencées par le degré de turbulence de l'environnement auquel exerce son activité ».

Enfin, pour la réalisation de l'ouvrage, une recherche des documents de source primaire et secondaire sont effectuées et qui contribuent à la réalisation de cet ouvrage, un questionnaire de contrôle interne et un entretien sont établis auprès de responsables concernés, afin d'obtenir un maximum d'information qui reflète la réalité sur l'entreprise. La modalité de rédaction de ce mémoire est suivie l'application de modèle IMMRED. Notre étude s'articule autour de trois parties : Dans la première partie, nous essayerons de présenter le Matériel et Méthode ; la deuxième partie va être réservée à la présentation des Résultats obtenus au sein de l'URCECAM durant le stage professionnel sur cette institution ; et enfin, la dernière partie concerne en générale les discussions de résultats par rapport aux différents outils d'analyses, et les recommandations générales en ce qui concerne les points semblent à améliorer.

PREMIERE PARTIE : MATERIEL ET METHODE

La description de ces deux éléments fera l'objet de cette première partie, qui se divise en trois grandes rubriques à savoir : le choix de l'entreprise, le cadre théorique, la démarche méthodologique et la méthode d'approche. Le matériel et méthodes sont donc les bases de la recherche.

CHAPITRE I : CHOIX DE L'ENTREPRISE ETUDIEE

Ce premier chapitre met en exergue la présentation la zone d'étude, c'est-à-dire l'historique et choix en général de l'entreprise étudiée et le support matériel de réalisation de l'étude.

Section 1 : Historique de l'entreprise

Les différentes étapes franchies lors de la création de la CECAM⁸ sont les suivants: ils sont apparus en 1993, sur la base de l'organisation de caisses villageoises largement autonomes, avec le soutien notamment de l'ONG FERT.

Une équipe de cadres nationaux, l'INTERCECAM, est mise en place pour assurer la formation et l'appui technique aux CECAM. Fin 1996, après promulgation des lois bancaires et mutualistes, les caisses se regroupent en neuf (09) unités régionales (URCECAM) pour se constituer juridiquement sous la forme d'institutions financières mutualistes. Le partenariat historique avec la FERT est renforcé à partir de 1997 par la mobilisation des compétences techniques bancaires de la caisse régionale du Crédit agricole mutuel du nord-est. Le CA et la FERT s'unissent en 1999 pour constituer l'ICAR. Dans cette période, le réseau CECAM prend forme en tant que regroupement des URCECAM et de leurs services communs, fournis par l'équipe INTERCECAM. Un mécanisme de solidarité interne et de cohésion du réseau est instauré avec la création du Fonds interrégional de garantie mutuelle (FIGAM).

À partir de 1998, une réflexion est menée avec l'ensemble des acteurs. Elle confirme la nécessité d'institutionnaliser la structure faîtière du réseau. Un plan est alors défini, qui a pour objectif de mener le réseau vers une autonomie complète aux plans financier, organisationnel et juridique, ainsi que vers un niveau de performance technique élevé. La création de l'UNICECAM (Union interrégionale des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuelles), sous une forme provisoire, a été la première étape de cette institutionnalisation en avril 2000.

⁸ Source : document interne de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

Le schéma retenu à partir de 2002 et qui correspond à la deuxième étape, donne à l'UNICECAM, association mutualiste, la fonction de représenter ses membres et de définir la politique et les orientations stratégiques du réseau. La gestion technique et financière du réseau CECAM a été déléguée à ICAR de 2001 à 2005. Actuellement, elle est confiée à INTERCECAM SA, entité juridique distincte de l'UNICECAM, avec un capital associant les mutuelles régionales, leur union interrégionale, ainsi que d'autres partenaires financiers, locaux et étrangers. Dans sa phase actuelle d'institutionnalisation, le réseau CECAM est donc constitué par : les membres sociétaires des caisses de base CECAM ; les caisses de base CECAM ; les unités régionales des caisses CECAM ou URCECAM; l'UNICECAM, qui est une fédération des URCECAM et qui assure la représentation juridique du réseau CECAM ; et l'INTERCECAM, qui apporte des services communs au réseau en matière de gestion, centralise sa trésorerie et assure son refinancement global.

L'AFD est intervenue à partir de l'année 2000, par l'octroi d'une subvention de 3,8 millions EUR en cofinancement avec l'UE. Le projet avait pour objectif la densification et l'extension du réseau, ainsi que la structuration et le renforcement des capacités. Une partie de la subvention a financé l'appui à la CSBF pour renforcer ses capacités de réglementation, et de supervision du secteur. En outre, l'AFD a octroyé une garantie de 750 000 EUR à une ouverture de crédit de 4 milliards MGA accordée en 2006 par les banques BNI et BOA aux CECAM. Les banques ont renouvelé cette autorisation en 2007 en l'augmentant à hauteur de 5,9 milliards MGA, toujours avec la garantie ARIZ, renouvelée en mai 2007. Un nouveau concours est en cours d'instruction.

Section 2: Justification de l'entreprise étudiée et les supports de l'étude

Dans cette section on met en évidence la justification de l'entreprise étudiée et les supports de l'étude qui contribuent à la réalisation de l'ouvrage.

2.1 Justification de l'entreprise

A Madagascar on distingue les institutions de microfinance mutualistes ou non mutualistes. L'existence de système de contrôle interne en ce qui concerne par exemple les procédures d'octroi de crédit et comptable, et l'analyse de performance financière sous la supervision de l'autorité de tutelle sont les points communs de chaque institution de microfinance. C'est pour cela, que nous avons choisi l'URCECAM comme site d'étude, car l'étude effectué au sein de cette institution peut valable et applicable sur les autres IFM donc un échantillon représentatif pour le secteur de microfinance mutualiste.

2.2 Support de l'étude

Cette section est dédiée pour élaborer les différents matériels utilisés pour concevoir le présent ouvrage à savoir : le logiciel de traitement ainsi que la source des données.

2.2.1 Support de l'étude selon le matériel utilisé

Pour la réalisation de mémoire, nous avons fait une attention particulière au choix de matériel, cela a donc contribué pour la confection sur le plan technique, il y a donc l'utilisation du logiciel EXCEL que nous faisons le traitement de données brutes obtenues au sein de l'URCECAM, par l'intermédiaire de l'outil graphique. Nous verrons plus tard à la présentation des résultats, sur la deuxième partie, grâce à l'Excel qui nous permis de présenter l'histogramme montrant l'évolution des indicateurs de performance financière ; le bilan de l'entité, l'évolution de CDL et le calcul des ratios ; en ce qui concerne les quatre (4) dernières années, c'est-à-dire de l'année 2008, 2009, 2010, et l'année 2011.

2.2.2 Support de l'étude selon les données primaires

Les documents primaires regroupent les documents de première main. Après la validation du thème, nous avons effectué une référence du thème à traiter, par rapport au cours théorique, du premier cycle jusqu'au second cycle. Les données primaires constituent également, les informations recueillis sur terrain ; dans notre cas, c'est les données que nous trouvions au sein de l'URCECAM Analamanga pendant le stage au sein de cette organisation (états financiers du quatre (4) derniers années, manuel de procédure), et les résultats de l'entretien et du questionnaire au sein même de cette institution de microfinance.

2.2.3 Support de l'étude selon les données secondaires

Tandis que les documents secondaires comprennent, les documents obtenus lors de la recherche bibliographique au sein de la bibliothèque universitaire, et d'autres bibliothèques comme du CITE Ambatonakanga et l'IFM Analakely, y compris également des livres achetés au pavillon d'Ambohitovo. De plus l'ouvrage, article, revue qui se trouvent sur internet constituent également les données secondaires. Les documents que nous trouvions sur internet figurent donc le webographie et la bibliographie en ce qui concerne les ouvrages sur la bibliothèque.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Après la présentation du premier chapitre qui concerne le choix de l'entreprise étudiée, et ce deuxième chapitre se divise en deux sections bien distinctes : l'approche théorique en ce qui concerne la notion de contrôle interne ; et la théorie sur la performance financière d'une IMF.

Section 1: Théorie sur le contrôle interne

Plusieurs auteurs donnent une référence sur la théorie de contrôle interne, on fait une sélection à ces divers théories afin de dégager les points suivants : la définition, l'objectif, les acteurs et la limite de contrôle interne au sein d'une entreprise.

1.1 Définition

Pour définir le contrôle interne, on peut s'appuyer sur les trois propositions des définitions suivantes. Selon l'ordre des experts comptables en 1977 : « c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection et à la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, et de favoriser les performances »⁹. Quant à MIKOL Alain (1989), il a défini le contrôle interne étant « avant tout un système d'organisation. Le principal objectif est de prévoir une organisation permettant l'enregistrement fidèle des opérations économiques et juridiques de la firme. Il se manifeste par l'organisation de procédures cohérentes... ».¹⁰ A partir de ces trois définitions, qu'on peut interpréter le contrôle interne comme étant un dispositif assurant la protection du patrimoine, la maîtrise des opérations ; tout en respectant les instructions données par le responsable supérieur et le manuel de procédure.

1.2 Objectif du contrôle interne

La mise en place du SCI au sein d'une organisation, doit être cohérent à celui des objectifs au sein de la société, la direction générale attend donc un système efficace avec moindre coûts de contrôle ; si non ne sera rien d'implanter un SCI, s'il existe une divergence de point de vue entre l'objectif de l'entité et le contrôle interne. Pour l'autorité de l'AMF, le dispositif vise particulièrement : « la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire, le bon

⁹ Source : GRAND (B) et VERDALLE (B), *Audit comptable et financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1999, p63.

¹⁰ Source : GRAND(B) et VERDALLE (B), *Audit comptable et financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1999, p63.

fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs, et la fiabilité des informations financières »¹¹.

Les lois et règlements sont des textes légaux et officiels dont la société est soumise : droit des sociétés, droit commercial... L'entreprise doit disposer une organisation lui permettant de connaître ces diverses règles applicables : en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ; transcrire ces règles dans ses procédures internes; informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

Ensuite, l'application et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire signifient une cohérence d'action à celui des sommets stratégiques et le centre opérationnel, pour éviter une déviation des objectifs; donc l'entreprise doit mettre en place un système d'approbation et d'autorisation sous les yeux de l'auditeur interne. Ces procédures limite ou autorise la portée de tels actes au sein de la société.

Or, le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement soient établis et que des indicateurs de suivi soient mis en place. Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Finalement, la fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne visant à la bonne prise en compte des opérations réalisées par l'organisation.

1.3 Les acteurs de contrôle interne

Après avoir donné l'objectif de contrôle interne, on va s'intéressé alors aux acteurs de contrôle interne qui concernent en générale tous les parties prenantes au sein de l'organisation, c'est-à-dire l'affaire de tous.

1.3.1 La direction générale ou le directoire

La direction générale, qu'elle agit directement ou que ses services agissent par délégation, est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne. Son rôle vis-à-vis de la mise en œuvre de SCI est alors procédé à : « une surveillance continue des systèmes de contrôle interne ont l'objectif, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements

¹¹ LANCNER (G), HUOT DE LUZE (B), VAURS (L), LEGER (M) et CUNIN (E), *les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, édition AMF, Paris, 2010, p 9.

identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient bien menées. La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration ou de surveillance et au comité d'audit »¹². La direction générale prend donc une occupation majeure tant qu'au de surveillance et de l'application de SCI par la constatation de niveau de risque acceptable au niveau de l'entreprise.

1.3.2 Le conseil d'administration ou de surveillance

Le niveau d'implication du conseil en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre, selon le statut de chaque société ; pour l'IMF, selon l'Article 57¹³ : l'organe délibérant d'une institution de microfinance mutualiste fixe les modalités de placement du fonds de garantie, et le plafond de la caution pouvant être accordé pour chaque associé. Son surveillance porte donc en générale à la description d'incertitude et de contrainte rencontrée par la société, soit au niveau financier, de crédit, de liquidité par exemple.

1.3.3 Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller les dispositifs de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est en particulier le cas des responsables opérationnels en prise directe avec les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes.

1.3.4 L'audit Interne

On peut retenir la mission de ce département indépendant comme suit : « l'audit interne es, à l'intérieure d'une entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations ; il est au service de l'entreprise. C'est dans ce domaine un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leur responsabilité. Dans ce but, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinés. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable »¹⁴.

Il contribue alors à sensibiliser et à former l'encadrement au contrôle interne mais il n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du

¹² Source : LANCNER (G), HUOT DE LUZE (B), VAURS (L), LEGER (M) et CUNIN (E), *les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, édition AMF, Paris, 2010, p 12.

¹³ Source : LOI n° 2005 – 016, *relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance*.

¹⁴ Source : GRAND (B) et VERDALLE (B), *Audit comptable et financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1999, p30.

dispositif. Dans le cadre de son plan de travail approuvé par la direction générale, il examine la conformité aux lois et règlements, s'assure de l'application effective des instructions de la direction générale et vérifie le bon fonctionnement des processus internes de la société, d'information et aux systèmes d'information.

1.4 Limites du contrôle interne

Comme tous les dispositifs au sein de l'entreprise, il y a toujours une limite dans la mise en œuvre de ce processus ; au sein de l'entreprise regroupe des différents acteurs dont chacun a son propre intérêt et peut être différent de l'objectif de la société à cause de conflit d'intérêt et de jeu de pouvoir.

Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des « incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs »¹⁵. Même si le dispositif de SCI est bien conçu, ou bien appliqué, il ne peut fournir une garantie absolue de la réalisation de l'objectif, c'est à dire la probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société, donc prend en compte de facteur interne ou externe.

Section 2: Théorie sur la performance financière d'une IMF

Les indicateurs présentés ci-après ont été regroupés en quatre catégories principales : qualité du portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière et rentabilité. Bien entendu, d'autres aspects peuvent aussi éclaircir sur la performance des institutions de micro finance et, même pour chacune des catégories citées, il existe bien d'autres mesures de performance.

2.1 Qualité du portefeuille

La mesure la plus couramment utilisée pour la qualité du portefeuille dans l'industrie de la microfinance est le Portefeuille à Risque, et le taux de remboursement, que nous avons les voir ci-dessous.

2.1.1 Portefeuille A Risque

Le portefeuille à risque peut être considéré comme l'indicateur le plus important de la qualité du portefeuille. « Ce ratio mesure l'encours total des crédits en retard, exprimé sous la forme d'un pourcentage de l'encours total de crédits. Il montre ainsi quelle part du portefeuille

¹⁵ Source : LANCNER (G), HUOT DE LUZE (B), VAURS (L), LEGER (M) et CUNIN (E), *les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, édition AMF, Paris, 2010, p 13.

devrait être passée en perte si tous les crédits en retard s'avéraient irrécouvrables. Plus les impayés apparaissent tôt dans le cycle de remboursement, plus le pourcentage du portefeuille à risque est élevé »¹⁶. Le portefeuille est classé à risque à partir d'un certain nombre de jours de retard par exemple 1, 30, 60, ou 90 à compter de la date de remboursement prévue par l'échéancier.

2.1.2 Taux de remboursement de prêts

Le taux de remboursement de prêts, « compare l'ensemble des recouvrements de la période aux échéances arrivant à terme pour la première fois »¹⁷. Cet indicateur procure une information instantanée de la régularité des remboursements, donc permet en outre la mise en œuvre rapide d'actions correctives afin notamment d'enrayer des phénomènes dits de contagion.

2.2 Efficacité et productivité

L'efficacité et productivité est apprécié par les deux ratios suivants : le ratio charges d'exploitation et le ratio coûts par emprunteur. Donc les indicateurs de productivité reflètent la quantité d'output par unité d'input, alors que les indicateurs d'efficacité prennent en compte en plus le coût des inputs et/ou le prix des out put.

2.2.1 Ratio Charges d'Exploitation

Le ratio charges d'exploitation présente les charges d'exploitation : coûts des ressources et provisions pour créances douteuses non comprises, sous la forme d'un pourcentage de l'encours moyen de crédits. Il montre ainsi les charges supportées par l'institution, liées à son activité de crédit. Une valeur raisonnable de ce ratio se situe entre 15 et 25 %¹⁸.

2.2.2 Ratio Coûts par Emprunteur

Pour compléter l'analyse de l'efficacité et productivité, on fait appel le ratio coûts par emprunteur, « Ce ratio fournit une mesure très parlante de l'efficacité de l'institution en montrant le coût moyen sur l'année pour servir un client. Étant donné que cet indicateur ne prend pas en compte la taille moyenne des prêts, les institutions octroyant en moyenne de

¹⁶ Source : SCHELDON (T) et WATERFIELD (C), *Plan de développement et projection financières pour les institutions de microfinance*, édition GRET, Paris, 1998, p157.

¹⁷ Source : DONNADIEU (L), *l'audit externe du risque de crédits appliqué au secteur de la microfinance, dans le pays en développement, démarche spécifique et outil*, édition FIDEF, Paris, 2009, p93.

¹⁸ Source : SCHELDON (T) et WATERFIELD (C), *Plan de développement et projection financières pour les institutions de microfinance*, édition GRET, Paris, 1998, p160.

grands prêts n'apparaissent pas automatiquement comme plus efficaces, ce cas est identique avec le ratio des Charges d'exploitation. Ainsi, le ratio coût par emprunteur représente un indicateur plus « juste » que le ratio Charges d'exploitation »¹⁹. Donc c'est une mesure pour connaître les coûts affectés lors d'octroi de crédit à un client.

2.3 Gestion financière

Après la présentation de l'indicateur d'efficacité et de productivité, cette sous section destiné à la présentation de l'indicateur de gestion financière ; donné par le ratio charges de financement et ratio coûts de ressource financière.

2.3.1 Ratio Charges de Financement

L'indication est donnée comme suit : « Ce ratio mesure le total des intérêts payés par l'IMF pour financer son portefeuille de crédits. La différence entre le rendement du Portefeuille (revenus générés par le portefeuille) et le ratio Charges de Financement (charges financières encourues par l'institution pour se financer) constitue la marge d'intérêts nette »²⁰. Ainsi il ne faut pas confondre le ratio Charge de Financement avec l'écart entre les taux d'emprunt et de prêt pratiqués par l'institution, ni avec le taux moyen auquel elle emprunte ceci.

2.3.2 Ratio Coûts de Ressource Financière

Le ratio coûts de ressources financières indique en générale l'évolution des couts supportés par l'IMF lors des emprunts pour se financer son portefeuille de crédit. On peut donc retenir la définition suivante : « ce ratio mesure le coût moyen des fonds empruntés par l'institution. En comparant les IMF, ce ratio montre si l'institution a pu accéder à des fonds bon marché tels les dépôts d'épargne. Les IMF qui arrivent à récolter de l'épargne ont généralement des coûts de financement de fonds moins élevés. Mais en contrepartie, la récolte d'épargne exige un coût administratif plus élevé »²¹. Donc, c'est mesure très utiles pour savoir la bonne ou mauvaise tenue de gestion financière.

¹⁹ Source : VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE (F) et KENYON(N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique*, édition MicroRate, Washington, 2003, p 21.

²⁰ Source : VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE (F), KENYON (N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique*, édition MicroRate, Washington, 2003, p28.

²¹ Source : VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE (F) et KENYON (N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique*, édition MicroRate Washington, 2003, p30.

2.4 Rentabilité

L'indicateur de rentabilité termine donc l'apport théorique de la performance financière, est donnée par deux indicateurs ci-après : le premier concerne le ratio de rentabilité sur fonds propres et la dernière pour le ratio de rendement du portefeuille, dont la signification sont données ci-dessous.

2.4.1 Rentabilité sur Fonds propres

« La Rentabilité sur Fonds Propres indique la rentabilité de l'institution. Ce ratio est particulièrement important pour les entités privées ayant des actionnaires recherchant le profit. Pour ces investisseurs, ce ratio est d'une importance primordiale, puisqu'il mesure le retour sur leur investissement effectué dans l'institution. Cependant, vu que la plupart des IMF sont sans but lucratif, ce ratio est plutôt utilisé comme indicateur alternatif pour mesurer la viabilité commerciale »²².

2.4.2 Rendement du portefeuille

Elle peut se définir comme suit : « le rendement du portefeuille est la mesure du produit généré par le portefeuille. Dans le cas d'une institution de microfinance ayant un portefeuille très productif, le pourcentage du produit par rapport à l'encours moyen de crédits serait égal au taux d'intérêt effectif appliqué »²³. Dans la pratique, le rendement est généralement plus faible, parce que les retards et non remboursements sur le principal du crédit s'accompagnent généralement de retards ou de non-remboursement des intérêts.

²² Source : VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE (F et KENYON (N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique*, édition MicroRate, Washington, 2003, p36.

²³ Source : SCHELDON (T) et WATERFIELD (C), *Plan de développement et projection financières pour les institutions de microfinance*, édition GRET, Paris, 1998, p158.

CHAPITRE III: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET METHODE D'APPROCHE

Les deux chapitres précédents parlaient de choix de l'entreprise et du cadre théorique de l'étude ; ce dernier chapitre permet de préciser les différentes démarches et outils d'analyse pour mettre à terme la recherche, qui divise en deux sections : la démarche méthodologique et la méthode d'approche.

Section 1 : Démarche méthodologique

Toute recherche doit suivre une démarche bien définie, pour cela que cette sous section comporte la démarche suivante : la phase préparatoire, la réalisation de l'étude, la démarche de stage, et le guide d'entretien. Tout chemin doit être suivi avant d'arriver à la rédaction de cette présente mémoire.

1.2 Phase préparatoire

Nous avons donc débuté notre étude par une première recherche bibliographique axée d'une part sur le contrôle interne et d'autre part sur l'analyse de performance financière d'une institution de microfinance. Au vu de premières conclusions de ces recherches, il nous est apparu utile dans un premier temps de développer les différentes notions de contrôle interne adapté et de performance financière qui diffère du celle de l'entreprise commerciale ou industrielle. Il s'agissait pour la préparation de l'étude et de procéder à une revue documentaire.

1.3 Réalisation de l'étude

La réalisation de cette recherche, implique normalement l'action de mettre en œuvre afin d'obtenir l'information et données sur terrain ; nous avons adopté le stage professionnel au sein de L'URCECAM pendant 08 semaines, puis un guide d'entretien se fait au responsable ciblé par la recherche.

1.4 Démarche de stage

Sous l'encadrement et l'assistance de Monsieur RAZAFIMANANTSOA Barijaona, Responsable Administratif et Financier de L'URCECAM Analamanga. L'intégralité du stage s'est effectuée au niveau de son service au. Le stage s'étant effectué pour une durée de 08 semaines, les trois premières semaines au niveau de la caisse CECAM : caisse urbaine Lovasoa directement rattachée avec l'URCECAM Analamanga, le reste en comptabilité au niveau du service Administratif et Financier. Il débute de 14 heures jusqu'à 17 heures après midi.

La première étape du travail a consisté à faire la connaissance de l'entité et à se familiariser avec les différents membres du personnel en s'appuyant sur la lecture de manuel de procédure, constitue un élément essentiel lorsqu'on aborde le contrôle interne et performance, d'une IMF et de connaître aussi les différentes tâches que les salariées exécutaient le jour au jour. La deuxième étape consiste à travailler au sein du service comptable en ce qui concerne, la saisie des journaux, le suivi et rapprochement caisse journal. Le principal objectif du stage était l'application des connaissances théorique dispensé par le département GESTION de l'université et en comparant avec la réalité sur terrain, pour pouvoir traité, analysé les données.

1.5 Guide d'entretien

Cette étape s'est appuyée sur les résultats de la recherche bibliographique et la réalité sur l'entreprise qui nous ont permis d'orienter notre guide vers les points qui nous semblaient essentiels, que ce soient des questions récurrentes à notre sujet ou d'ordre plus organisationnel, ce guide d'entretien est voulu être le plus exhaustif possible du moins dans le domaine abordé. Le guide d'entretien est divisé en deux (2) grandes parties : la première partie aborde les différentes procédures que se soient au niveau de département de crédits, et au niveau de département comptable. Tout ceci est effectué au près du responsable administratif et financier de l'URCECAM Analamanga.

1.6 Rédaction d'ouvrage

Après la phase terrain c'est à dire le stage, l'entretien et l'adoption de questionnaire, nous avons élaboré un document provisoire sous l'encadrement des encadreurs. Après la vérification, le guide des deux encadreurs restitution et la prise en compte des observations formulées, le rapport final a été élaboré.

Section 2 : Méthode d'approche

La méthode d'approche met en exergue après la démarche méthodologique, les différents outils d'analyses nécessaires pour fonder appréhension de résultat et l'analyse de ce dernier. Elle comporte les points suivants : le diagramme de circuit de document, l'analyse des ratios de performances financières, le questionnaire de contrôle interne et la matrice FFOM.

2.1 Le Diagramme de Circuit des Documents (DCD)

On fait appel à cet outil d'analyse afin de présenter schématiquement la procédure existante de l'institution telle que l'URCECAM. Ci-après donc la définition, les intérêts, et limites de cet outil d'analyse.

2.1.1 Définition

On peut définir de la manière suivante : « le DCD est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilité, d'opérations sont présentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise ». ²⁴

2.1.2 Intérêts de l'utilisation

Les DCD permettent d'éliminer un grand nombre de détail sur l'analyse et évaluation de procédure en place notamment sur la procédure de crédit et de comptable de l'URCECAM, et qui permettent aussi de décrire de façon efficace, les informations et les techniques de contrôle interne de l'institution dicté par le manuel de procédure en place. La traduction est sous forme schématique afin de trouver l'éventuelle faille du SCI à travers le chemin des documents, la traçabilité des documents et la séparation des tâches des intervenants lors de l'exécution des opérations.

2.1.3 Limite de l'utilisation

Les DCD se concentrent uniquement sur le manuel de procédure pour représenter le flux de transaction, qui est nécessaire pour l'évaluation de SCI, et n'incluent pas les détails de ce flux, par exemple comme la composition ou la distribution des documents.

2.2 Le Questionnaire de Contrôle Interne(QCI)

Le questionnaire de contrôle interne est un complément de DCD, après la présentation du DCD, on dégage les points forts et les points faibles de procédure de l'entité suite à la question posée sur le personne responsable de chaque cycle (dans notre cas : crédit et comptabilité). Et comme les outils déjà cités ci-dessus, il y a aussi des intérêts et limites de QCI.

²⁴ Source : GRAND (B) et VERDALLE (B), *Audit comptable et financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1999, p 74.

2.2.1 Définition

On peut définir selon les sources ci après : « les QCI que l'on appelle parfois encyclopédie permettent de savoir quels sont les points forts et les points faibles d'une procédure ou d'une suite de procédure. »²⁵ C'est un outil simple pour évaluer le SCI en place ; mais ces questionnaires ne sont pas exemptes de critiques, d'où la naissance de l'intérêt et limite de l'utilisation de cette outil.

2.2.2 Intérêts de l'utilisation

Le questionnaire de contrôle interne (cf. ANNEXE XIII) consiste à une évaluation de manuel de procédure mis en place par L'URCECAM et si cette procédure est réellement appliquée lors de l'exécution des tâches. L'objectif est de connaître les points faibles et les point forts du système ; en ce qui concerne la procédure d'octroi de crédits et les procédures comptables.

2.2.3 Limite de l'utilisation

Ce QCI se fixe seulement sur la constatation des points forts et les points faibles de procédure en place. Cependant, il y a toujours de critique en ce qui concerne l'utilisation de cet outil d'analyse, sur les points suivants²⁶ : il néglige les points forts, dans ce cas on ne s'assurera pas sur l'application permanente des points forts ; il mélange aussi souvent les objectifs et les moyens.

2.3 Analyses des ratios de performance financière d'une IMF

Ces sont de mesure très important pour connaitre la situation de performance dégagée par l'IMF durant le période d'analyse, en tenant compte de facteur interne et externe. Mais comme tous les outils de mesure, ils comportent toujours des intérêts et des limites lors de l'utilisation.

2.3.1 Définition

Les ratios de performances financières d'une IMF « donnent une vue d'ensemble raisonnable sur la performance, le niveau de risque et la situation financière d'une institution

²⁵ Source : GRAND (B) et VERDALLE (B), *Audit comptable et financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1999, p 79.

²⁶ Source : GRAND (B) et VERDALLE (B), *Audit comptable et financier*, édition ECONOMICA, Paris, 1999, p80.

de microfinance »²⁷. Ces analyses peuvent s'étant, sur la qualité de portefeuille, efficacité et productivité, gestion financière et la rentabilité de l'institution étudiée.

2.3.2 Intérêts de l'utilisation

Ils permettent d'avoir une vision critique de la santé financière de l'institution, sur les périodes concernées par l'étude : la qualité de portefeuille, l'efficacité et de productivité, la gestion financière et la rentabilité de l'institution. Et après l'analyse, on peut avoir un point à améliorer ou surveiller sur l'origine de dégradation ou de dépréciation des indicateurs fournis par le ratio.

2.3.3 Limite de l'utilisation

La limite s'impose en générale sur le plan méthodologique, c'est-à-dire le mode de calcul des ratios, par exemple lors de calcul de ratio de PAR, il existe un certain débat sur la réintégration ou non de crédits rééchelonnés au sein de crédits en souffrance ou CDL ; dans ce cas, chaque institution a son choix sur ce méthode et peut induire une mauvaise interprétation des indicateurs, et constitue donc un piège de l'analyse de performance d'une IMF. Puis l'analyse de ces ratios doit se référer non seulement aux facteurs interne mais aussi des facteurs externes qui jouent un rôle actif, peut provoquer une influence positif ou négatif sur l'analyse ; par exemple : conjoncture politique, économique, et sociale....

2.4 La matrice FFOM

La matrice FFOM est un outil de diagnostic stratégique le plus utilisé et simple à réaliser lors d'indentification des Fores, Faiblesses, Opportunités et Menace d'une organisation ; comme les ratios de performances financière ci-dessus, la matrice FFOM comporte aussi des intérêts et des limites lors de son utilisation.

2.4.1 Définition

La matrice FFOM est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, ... ; avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparée à sa concurrence. Les opportunités et les menaces sont

²⁷ Source : VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE (F) et KENYON (N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique, édition MicroRate, Washington, 2003, p1.*

des facteurs externes qui créent la valeur ou la détruisent. Une entreprise ne peut pas le maintenir sous contrôle, mais ils émergent de la dynamique concurrentielle du secteur d'activité, marché ou des facteurs politiques, économiques, sociaux et démographiques, et techniques ; c'est-à-dire l'analyse PEST en général.

2.4.2 Intérêts de l'utilisation

Toute entreprise se doit s'ajuster à son environnement externe en tant que système ouvert. L'analyse de FFOM est un très bon outil facile à faire, pour analyser les forces et faiblesses internes ; les opportunités et les menaces externes, et qui, crée l'ajustement avec l'environnement externe qui est souvent un travail délicat.

2.4.3 Limites de l'utilisation

Même bien structuré, c'est un outil subjectif ; la recherche d'un consensus avant de finaliser l'analyse indispensable ; la distinction entre ce qui est interne et ce qui n'est pas toujours évidente et enfin considéré comme outil réducteur et simplificateur (comme tous les outils aboutissant à une matrice).

Conclusion partielle de la première partie

Cette première partie résume les différents chemins, qui on devrait à suivre du point de vue méthodologique, puis le choix de l'URCECAM considéré comme le champ de vérification des hypothèses de départ à travers des approches méthodiques et des approches théoriques concernant le thème à traiter. Toutes ces démarches sont primordiales avant d'attaquer à la présentation de résultat de recherche, pour qu'elles y soient une base solide de résultat obtenu.

DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTAT

Après la présentation des matériels et méthodes de recherche, cette deuxième partie se consacre sur la présentation des résultats trouvés à l'URCECAM pendant le séjour au sein de cette institution, tant qu'au niveau de SCI relative au cycle crédits et comptable ; puis la performance financière dégagée par lui.

CHAPITRE I : LA PRESENTATION DE PROCEDURE EXISTANTE

Elle concerne la présentation de procédure au niveau de département de crédit et comptable de l'URCECAM, suivant l'information donnée par le manuel de procédure sous forme de Diagramme de Circuit de Document, afin d'apprécier les différentes étapes et opérations effectués au sein de cette institution.

Section 1 : Département de crédit : procédure d'octroi de crédit

Pour bien apporter une analyse de la partie suivante, la procédure de crédits est donnée sur le DCD ou flow charte (cf. ANNEXE XI) La procédure d'octroi de crédit au sein de l'URCECAM, suit une procédure recommandée par le manuel de procédure. Toutes tâches ou opération exécutée par le personnel doivent être suivis rigoureusement, en respectant le dispositif en place dicté par ce manuel de procédure ; il y a une vérification effectuée par le personnel elle-même, ou par le chef supérieur, et une contrôle régulière par le département d'audit interne par l'intermédiaire de l'inspecteur régional, et les élus de l'URCECAM comme le comité de contrôle (KMM) et le comité de gestion(KMP).

Tout cela est dans le but, de vérifier l'application de procédure mis en place afin de délecter les anomalies ou fraudes ou erreurs auprès du personnel qui exécute le travail, pour préserver aussi le patrimoine de l'URCECAM face au plusieurs risque cité ci-dessus ; pour que cette institution respecte ses engagements envers ses membres et envers ses partenaires : financiers (banque, bailleur de fonds), l'État,...On peut donc identifier ce processus selon les différentes phases suivantes.

1.1 Phase 01 : Réception de demande et besoin du sociétaire.

La réception de la demande de crédit, est une phase de préparation avant l'entrevue, consultation de la demande ou dossier, premier filtrage et condition générale d'admissibilité ; Intervenant : le conseiller qui occupe de cette tâche en expliquant sur un nouveau membre les conditions générales d'octroi de crédit auprès de l'URCECAM (cf. ANNEXE X) : présentation

de produit, mode de calcul des intérêts, les différentes garanties, la souscription de PSV et PSF, et le différent règlement appliqué au membre.

1.2 Phase 02 : Montage du dossier du sociétaire

Une fois que le conseiller a fini la première phase, et que le sociétaire a été convaincu de procéder à une demande de crédit et que tous les dossiers requis par l'URCECAM sont complets ; donc on procède alors à l'analyse et appréciation du sociétaire selon quatre (4) critères : la notoriété et les qualités personnelles du sociétaire ; la capacité de remboursement du sociétaire et l'analyse de projet ; l'autofinancement, l'épargne et le patrimoine ; et les garanties. Le conseiller, l'agent de crédit, le comité de gestion (KMP) interviennent sur cette phase 2.

1.3 Phase 03 : Décision d'octroi de crédit

Les statuts des URCECAM prévoient que le pouvoir de décider des octrois de prêts appartient au CA et que celui-ci peut éventuellement déléguer ce pouvoir au Comité de Gestion (KMP) d'une CECAM locale. Le Conseil d'Administration de l'URCECAM constitue en son sein une Commission régionale d'Octroi de Prêts de 12 membres. La présence de 07 membres au moins de cette commission, dont le Président ou son représentant, est obligatoire pour les réunions périodiques en vue de la prise de décision sur les octrois de prêts. Le Directeur ou le Responsable Régional ou en son absence un salarié désigné par lui assiste obligatoirement aux réunions de cette Commission d'octroi et formule un avis préalable, écrit et signé sur chaque demande examinée. Cette Commission traitera mensuellement les demandes de crédit transmises par les CECAM et établira un procès verbal (ou un relevé des décisions, CECAM par CECAM) signé le jour même et transmis sous huit (08) jours aux caisses locales. Celles-ci sont alors autorisées à établir et signer les documents contractuels pour réaliser les prêts conformément aux décisions du CA.

Quel que soit le type de crédit et le montant, toute décision de prêt doit être prise dans le respect du cadre statutaire. Pour cela il est nécessaire de formaliser la délégation de pouvoir du Conseil d'Administration au KMP. La Délégation de Pouvoir en montant et signature des contrats de prêt est fixée par le Directeur et le PCA suivant des indicateurs bien définis : Qualité de Gestion de la Caisse, Capital Social, et Plafond d'Encours. Elle doit être entérinée annuellement par le Conseil d'Administration, sur la base des États Financiers fin septembre et entre en application à partir du mois janvier de l'année suivante.

1.4 Phase 04: autorisation de déblocage.

Si la réponse est favorable, c'est-à-dire le COP accepte d'octroyer un crédit lors de son réunion prévue ci-dessus, sur le sociétaire demandeur. L'agent de crédit avant tout déblocage doit demander une autorisation signée conjointement par le responsable de crédit, et le responsable administratif et financier ; cette autorisation est une délégation de pouvoir donné par le directeur régional au près de ces deux responsable. Cette demande d'autorisation est matérialisée par un document appelé : demande d'Avance de Fonds (AVF). Et le rejet d'octroi d'un de crédit signifie que la demande ou le dossier est refusé par le responsable en cas de doutes (les conditions d'octroi de crédit ne sont pas respectées par le propriétaire de la demande ;..), le demandeur est ensuite procéder a une nouvelle demande et revenir au début de processus.

1.5 Phase 05 : déblocage de crédit.

Le Caissier, avant chaque déblocage du crédit: s'assure que le contrat de prêt est signé par le bénéficiaire de crédit tout en lui demandant sa carte d'identité nationale, vérifie que la part sociale variable et l'autofinancement sont déjà versés, vérifie sur la base du procès-verbal du COP le montant à décaisser et le montant sur le contrat. En cas d'incohérence, tout décaissement est interdit, établit un reçu pour le montant du crédit puis signé et fait signer le reçu par le sociétaire. On va analyser dans la section suivante, les procédures de comptabilisation qui sont effectués par le caissier au niveau de la caisse et au niveau de la comptabilité.

1.6 Phase 06 : remboursement et suivi de recouvrement de crédit.

C'est la phase dans la quelle le client doit rembourser l'intérêt et la partie de la capital suivant le plan de remboursement et le contrat d'après le calendrier de remboursement négocié lors de l'analyse de la demande. Sur cette étape que la comptabilité aussi enregistre les opérations correspondantes dans le journal de caisse, registres, journaux de saisie ; dont les enregistrements suivent la comptabilisation de crédit (cf. ANNEXE VIII)

Si un retard ou clignotant d'alerte d'impayé apparait sur le sociétaire au moment de remboursement à l'échéance, la CECAM procède alors à la méthode de recouvrement prévue par le manuel de procédure, accompagné par des sanctions pour les élus jusqu'à la réquisition des biens, de payer le solde et peut entrainer une poursuite judiciaire si la négociation amiable est interrompue. Le comité de gestion (KMP), le comité de surveillance (KMM), l'agent de crédit, et le conseiller interviennent dans cette phase, plus le département comptable et financier qui enregistre et fait le suivi de crédit, par l'appui de département de crédit.

1.7 Contrôle des Opérations

L'organe qui effectue le contrôle de processus d'octroi de crédit, et de l'opération d'activité journalière de la CECAM locale ; est chargé par l'inspecteur de l'URCECAM régional, rattaché sur le département d'audit interne (organe indépendante), appuyé par le comité de surveillance (KMM) et le comité de gestion (KMP) de la CECAM local; qui est une délégation de pouvoir par l'Assemblée Générale de l'URCECAM. Il y a aussi un contrôle effectué par le responsable supérieur au niveau hiérarchique, concernant la réalisation des travaux au jour le jour, pour vérifier le respect de procédure.

Le dispositif de contrôle interne intervient à chaque phase de processus de crédit, comme montrons dans le processus ci-dessus ; matérialisé par la vérification des traçabilités : des documents, des actifs financés par la CECAM, la prise de décision, la comptabilité (au niveau de caisse local : situation de l'argent dans le caisse, vérification des procédures comptables, méthode de provisionnement, situation de fonds enregistré sur la comptabilité et la banque par le biais d'état de rapprochement ...), suivi de recouvrement, la répartition et la compatibilité des tâches....Tous cela sont donc, contribués à la maîtrise de risque, activité , ressource de l'institution pour le respect des engagements vis-à-vis de son membre et d'autres parties prenantes.

Section 2 : Département comptable : procédure comptable

Avant de présenter le processus comptable sous forme de DCD(cf. ANNEXE XII) de l'URCECAM, il faut le mettre avant tous les documents utilisés pour la tenue de cette comptabilité ; au niveau des membres, il existait une fiche jaune, qui indique que les clients sont déjà membres de la CECAM, à chaque opération, ils obtiennent un bordereau et nécessaire au rapprochement et de vérification ; puis au niveau de caisses locales, un reçu qui existait en trois(3) exemplaires (le premier pour le membre, le second reste à la caisse pour servir des pièces justificatives, et le dernier circule au niveau de l'URCECAM pour l'enregistrement comptable), des fiches, registres (pour DAV, DAT...), puis la mise à jour des registres doivent toujours effectuer sur l'opération de clôture de fin de journée. Au niveau de l'URCECAM : se compose des documents à partir des documents des caisses locales (registre fluo journal, cahier de charge...). A partir de cet Diagramme de Circuit de Document (DCD), nous avons montré les différentes étapes que les documents , traitement des opérations et les tâches qui interviennent dans ce DCD concernant la comptabilité au sein du CECAM local, puis le traitement et enregistrement s'effectuent au sein de l'URCECAM régional ; et ce dernier transmet les données et document comptable au près de

l'INTERCECAM pour le traitement trimestriel en ce qui concerne le risque et les états financiers trimestriels au niveau de chaque URCECAM.

2.1 Les opérations au niveau de la CAISSE CECAM

On peut résumer ainsi : la première tâche, est la réception du sociétaire avec les deux fiches jaunes et bleu et vérification de l'identité du membre avant encaissement ou décaissement de fonds. Puis elle établit le reçu pour chaque opération d'encaissement ou de décaissement. Chaque reçu est établi en 3 exemplaires, dont deux originaux et une souche : le premier original est à adosser au feuillet du journal correspondant à l'enregistrement de l'opération concernée qui va être transmis au Bureau Régional de l'URCECAM, le second original est destiné au sociétaire. La souche reste attachée au carnet et sert de pièce comptable archivée au niveau de chaque CECAM pour classement provisoire. Si une erreur intervient lors de l'établissement d'un reçu, celui-ci doit être barré en diagonale et porter la mention « ANNULE » avec le visa du Conseiller. Ensuite le remplissage du journal de caisse, le journal ne doit pas comporter de surcharge, ni de gommage, ni d'autre erreur ; Chaque opération, doit être comptabilisée dans un registre correspondant. Avant chaque clôture, on établit un mis à jour et suivi de journal et le calcul de solde encaisse et reporté aux opérations du demain.

2.2 Les opérations au sein du service financier et comptabilité à l'URCECAM régional et INTERCECAM

Les reçus sont transportés à l'URCECAM, mais avant tout enregistrement dans le logiciel SAGE version 100 ; on établit d'abord le suivi journal des caisses. On emprise tous les journaux de chaque Caisse après le suivi des journaux. Cette opération est obligatoire car les saisies des journaux sont les bases des opérations comptables. C'est-à-dire le journal est le document principal pour l'élaboration du grand livre, l'URCECAM fournit à l'INTERCECAM les situations mensuelles sous deux formes de supports : une enregistrée sur disquette, et une autre imprimée et signée par le Directeur de l'URCECAM comme nous montrons dans le schéma ci-dessus. Ce transfert de la situation mensuelle donne lieu aux traitements trimestriels : la balance regroupée URCECAM, adressée à l'INTERCECAM, 15 jours après l'arrêté de fin trimestre, exprime cette situation actualisée trimestriellement des risques de contrepartie et participation à l'établissement des états financiers du trimestre. Les traitements annuels sont attribués à l'établissement des opérations d'arrêté des comptes avec l'établissement des états financiers (cf. ANNEXE II) selon la norme du CSBF soumise par l'INTERCECAM.

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET LES ACQUIS DURANT LE STAGE AU SEIN DE L'URCECAM

Après avoir entamé la présentation de SCI a l'aide de l'outil de DCD ; le deuxième chapitre présente le résultat de performance financière dégagé par des indicateurs donnés dans l'approche théorique (le mode de calcul se trouvait en ANNEXE IV et ANNEXE V) et les acquis obtenus pendant le stage au sein de cette institution

Section 1 : Présentation de la performance financière

La performance financière dégagée par l'URCECAM est appréciée par les indicateurs suivants : la qualité de portefeuille, l'efficacité et productivité, la gestion financière et se termine par la mesure de la rentabilité.

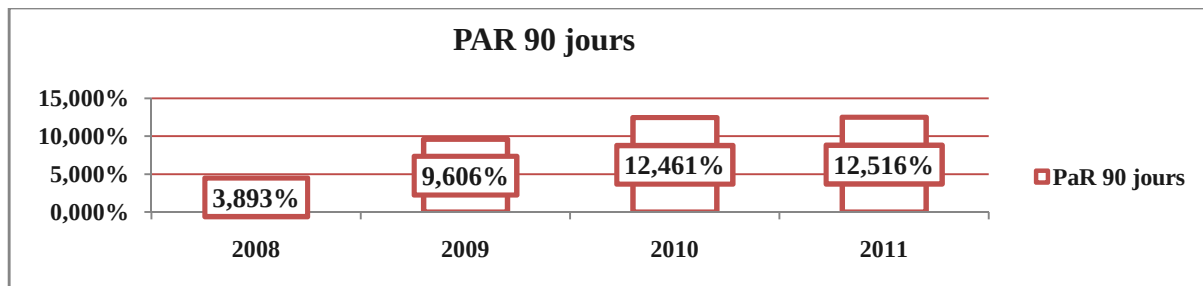
1.1 Qualité de portefeuille

La qualité de portefeuille est donnée par le ratio de portefeuille à risque et le taux de remboursement de prêts, dont la présentation est portée sur le graphe ci-dessous.

1.1.1 Ratio de Portefeuille A Risque (PAR)

Le graphique ci-dessous montre la situation du PAR en pourcentage sur 90 jours de l'URCECAM (année 2008, 2009, 2010, et l'année 2011).

Figure 1: Présentation de ratio de Portefeuille A Risque



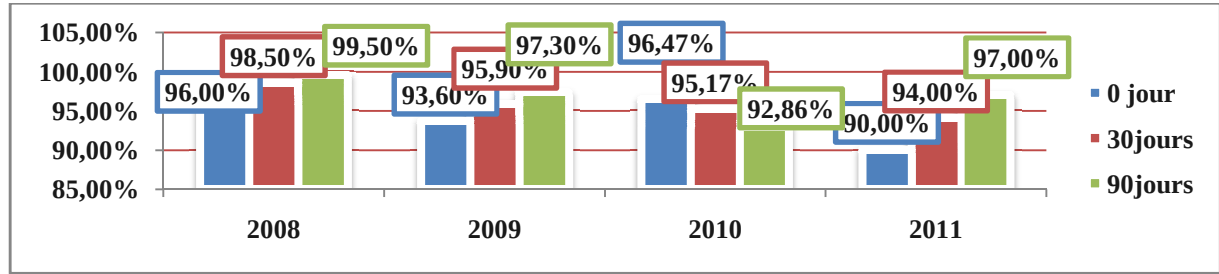
Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

Le graphe montre alors, l'évolution de PaR de l'année 2008 jusqu'à l'année 2011, et respectivement de 3.893%, 9.606%, 12.461% et 12.516%.

1.1.2 Taux de remboursement de prêt

L'évolution de taux de remboursement présente sur le graphe ci après, qui sont respectivement de 0, 30, et 90 jours.

Figure 2: Présentation de taux de remboursement de prêts



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

Cette graphique précise donc le taux de remboursement instantané de prêt suivant 0, 30, et 90 jours. Puisqu'il ne considère que les échéances normales, cet indicateur procure une information instantanée de la régularité des remboursements.

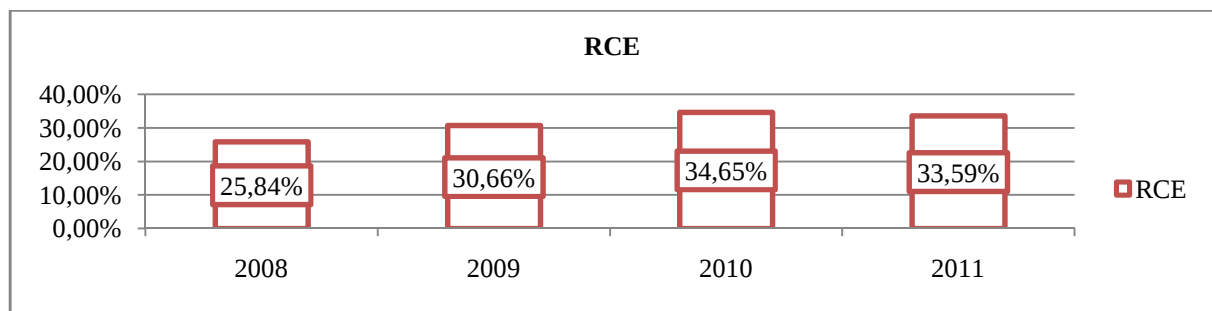
1.2 Efficacité et productivité

Elle est appréciée par le ratio charges d'exploitation et le ratio Coûts par emprunteur ; et donnée sur le deux présentation ci-dessous.

1.2.1 Ratio charges d'exploitation (RCE)

La présentation de ce ratio est sur l'histogramme ci-dessous, apprécié selon le pourcentage donnée en quatre (4) exercices antérieurs :

Figure 3: Présentation de ratio charges d'exploitation



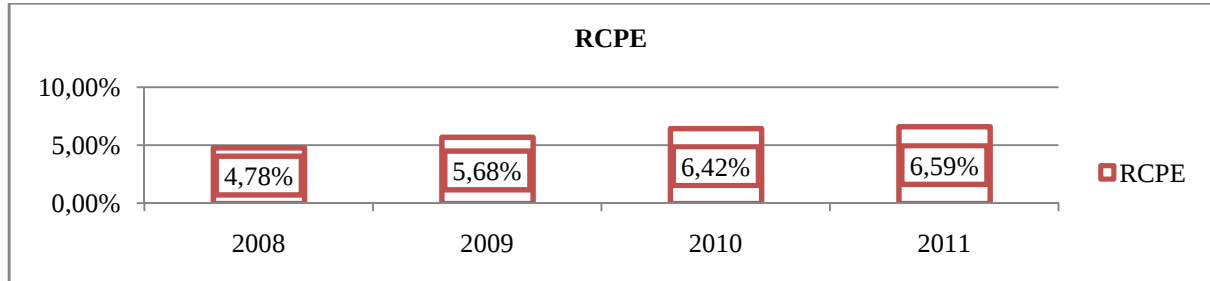
Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

A partir de ce schéma on peut tirer que le ratio charges d'exploitation augmentait progressivement en 2009, 2010, et 2011 par rapport à l'année 2008 ; un faible pourcentage de ce ratio montre que l'institution a une meilleure efficacité.

1.2.2 Ratio coûts par emprunteur (RCPE)

Le résultat de calcul de ce ratio est présenté dans le graphe durant le quatre (4) périodes, qui donne une appréciation importante de ce ratio :

Figure 4: Présentation de ratio coûts par emprunteur



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

On connaît une légère augmentation de RCPE, implique une augmentation de coûts affectée pour un emprunteur qui bénéficie le crédit de l'URCECAM.

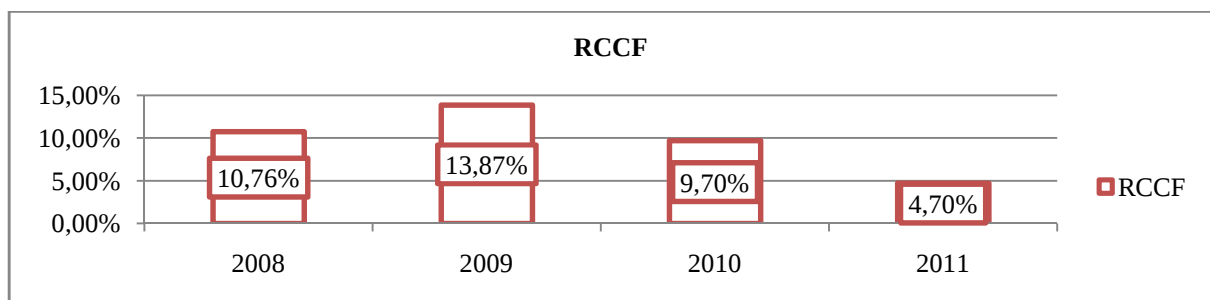
1.3 Gestion financière

La performance sur la gestion financière de l'institution est appréciée par le ratio charges de financement, ratio coûts des ressources financières et ratio dettes sur fonds propres.

1.3.1 Ratio coûts charges de financement (RCCF)

Le RCCF permet une indication sur le total des intérêts payés par l'URCECAM pour financer son portefeuille de crédits :

Figure 5: Présentation de ratio coûts charges de financement



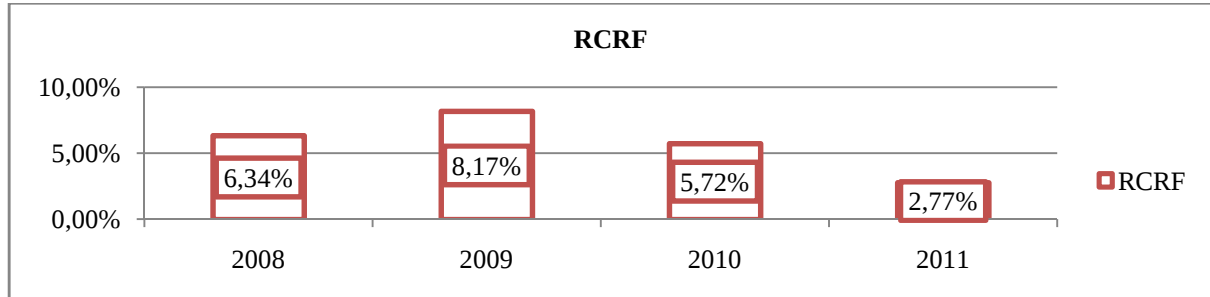
Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

D'après ce résultat, on constate une diminution de ce ratio, même s'il atteint 13.87% en 2009 ; mais reste stable en 2008, 2010 et 2011, cette diminution explique une mobilisation importante de financement interne tel que l'épargne collectée.

1.3.2 Ratio coûts de ressource financière (RCRF)

Le résultat de ce ratio, est donné par la figure en bas, selon les périodes de l'année 2008, 2009, 2010 et 2011 :

Figure 6: Présentation de ratio coûts de ressource financière



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

Il montre donc le coût moyen des fonds empruntés par l'institution, en comparant les IMF, ce ratio montre si l'institution a pu accéder à des fonds bon marché tels les dépôts d'épargne, le pourcentage est de 6.34% en 2008, 8.17% sur 2009, 5.72% année 2010 et 2.77%.

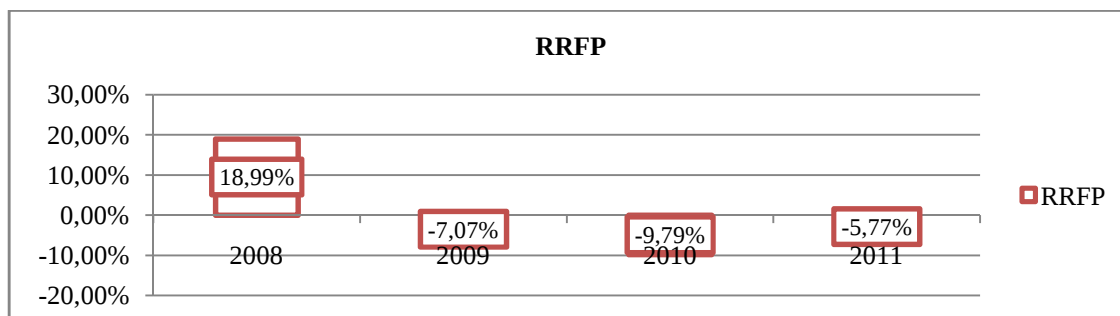
1.4 Rentabilité

Cet indicateur est apprécié au niveau des ratios : rentabilité de fonds propres, et rendement du portefeuille.

1.4.1 Ratio de rentabilité sur fonds propres (RRFP)

La rentabilité de fonds propres dégagée par la rentabilité l'URCECAM se présente dans la figure suivante :

Figure 7: Présentation de ratio de rentabilité sur fonds propres



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

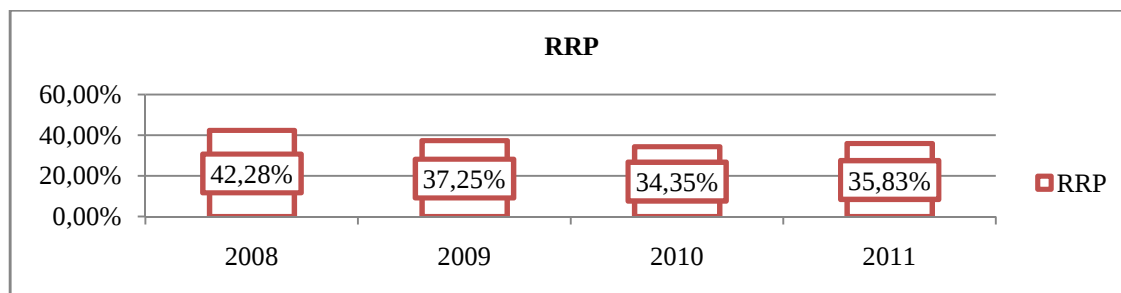
La rentabilité de fonds propres dégage la rentabilité de l'institution, vu que l'URCECAM est sans but lucratif, ce ratio est plutôt utilisé comme indicateur alternatif pour

mesurer la viabilité commerciale, le résultat de ce ratio sur quatre années (2008, 2009, 2010 et 2011) obtient le donné suivant : 18.99%, -7.07%, -9.79% et -5.77% selon le graphique.

1.4.2 Ratio de rendement de portefeuille (RRP)

Le résultat de calcul de RRP se présente dans selon aussi les quatre (4) exercices précédentes, sous forme de pourcentage ci après :

Figure 8: Présentation de ratio de rendement de portefeuille



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

Elle fournit également une indication sur la qualité de son portefeuille, le résultat obtenu sur ce ratio est alors de : 42.28%, 37.25%, 34.35% puis en 2011 donne 35.83%. Ce qui explique une dépréciation significative de RRP, de l'année 2009, 2010, 2011 par rapport à l'année 2008 ; comme nous le montre le graphique ci-dessus.

Section 2 : Les acquis durant le stage professionnel à l'URCECAM Analamanga

Grâce à toutes les tâches qui nous ont été données dans le milieu professionnel, le stage nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances tout en approfondissant le peu que nous possédions. Aussi bien technique qu'humain, les deux sous sections ci-dessous les détailleront.

2.1 Acquis personnels

Cela nous a permis d'une part d'apprendre à nous intégrer, notamment dans un milieu où la communication et les relations interpersonnelles sont des grandes valeurs ; d'acquérir l'esprit d'entreprise, notamment le travail en équipe, les valeurs et disciplines au sein d'une entreprise ; développer une certaine conduite de serviabilité et de respect à l'égard de notre supérieur ; développer notre sens de l'écoute et d'être ainsi attentif vis-à-vis de nos collègues de travail et de notre entourage. D'autre part d'établir de nouvelles connaissances dans le domaine du comptable et financier dans une institution de microfinance mais a également contribué à renforcer celles que nous avons déjà acquises afin de les mettre en pratique ;

d'apprendre à être polyvalent, et à assimiler les connaissances plus rapidement puisque la pratique est prépondérante dans le monde professionnel.

2.2 Acquis techniques

Concernant les acquis techniques, ils découlent des tâches accomplies durant le stage. Ce sont notamment : la manipulation des logiciels destinés à des activités bancaires tels que SAGE version 100 en respectant la norme de comptabilité bancaire dictée par le PCEC 2005, et la manipulation des équipements bureautiques.

Conclusion partielle de la deuxième partie

La deuxième partie met en évidence la présentation de résultat de l'URCECAM après le stage effectuée sur cette entreprise. Elle touche sur l'interprétation de SCI à l'aide de procédure existante, et donnée sous forme de DCD, tant qu'au niveau de département de crédits et comptabilité ; et le résultat de la performance financière dégagée par cette même entité sous forme de graphique suivant les périodes considérées : année 2008, 2009, 2010 et 2011 ; et ensuite les acquis obtenus pendant le stage, sous forme de première expérience au sein de l'entreprise et le monde professionnel.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Après avoir présenté la partie de présentation des résultats, nous avons entamé à la dernière partie qui concerne : la validation des hypothèses ; l'analyse de procédure d'octroi de crédit, d'enregistrement comptable et performance financière, le diagnostic de SWOT et se termine par la recommandation générale.

CHAPITRE I : VALIDATION OU NON DES HYPOTHESES

Ce premier chapitre met en évidence la vérification des hypothèses émises à l'introduction, après déduction de résultat présenté à la partie précédente.

Section 1 : Hypothèse 1 : le système de contrôle interne et la performance financière sont en interdépendance

Cette hypothèse indique qu'il y a une même trajectoire entre ces deux variables d'après le résultat qualitatif et quantitatif, qui s'orientent vers l'efficacité et efficience de l'institution, dans notre cas, ces aspects trouvaient au sein de l'URCECAM, notamment sur les points ci-après :

1.1 La conformité aux lois et règlement

le SCI vérifie l'application de ces éléments dans le cadre des règles et de convention collectif à l'interne, le respect de care réglementaires (PCEC 2005, décret n° 2007-013 portant fixation du capital minimum des établissements de crédits et de la valeur nominale des titres de participation, loi n° 956030 du 22 février relative à l'activité et au contrôle es établissements de crédit telle que modifié, loi n° 2005- 016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance...

1.2 L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire

Concerne l'exécution des orientations et des instructions données au niveau du sommet stratégique jusqu'au niveau opérationnel ; généralement matérialisé par le flux d'information descendante.

1.3 Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs

Le SCI veille à ce que le fonctionnement des opérations suivent strictement de la procédure en place (octroi de crédits : procédure relative aux crédits ; tenue de la

comptabilité : procédure comptable...), tous ces deux procédures doivent sauvegarder l'actif (trésorerie, crédits à la clientèle, immobilisations..) ; contre toute gaspillage, de vol, erreur...

1.4 La fiabilité des informations financières

Le SCI est garant de la fiabilité des informations financières (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres, annexe) de l'URCECAM vis-à-vis des parties pérennantes (membre, salariés, partenaire financier : Banque centrale, banque BOA, BNI, autres IMF...), bailleurs de fonds : AFD, Banque mondiale...). L'efficience ou l'efficacité de SCI en place donc se mesurer par la performance dans une période donnée soit (trimestre, semestre, fin de période d'exercice comptable), cette mesure considère la traduction financière de maîtrise risque sur lequel c'est l'objectif de l'existence de SCI ; donnée par des indicateurs des performances financières : qualité de portefeuille de crédits, d'efficacité et de productivité, gestion financière et de rentabilité. Un meilleur indicateur de performance signifie qu'il y a une bonne réciprocity entre le SCI et la performance dégagée par l'URCECAM Analamanga du fait d'interdépendance méthodologique cité ci-dessus.

Section 2 : hypothèse 2 : l'interdépendance entre le système de contrôle interne et la performance sont influencés par le degré de turbulence de l'environnement auquel exerce ses activités

Cette deuxième hypothèse ne veut pas dire que toute SCI et performance financière suit strictement cette point de vue méthodologique, ayant toujours des indicateurs satisfaisants ; donc la dépendance ou la réciprocity est influencée par le degré de turbulence de l'environnement externe sur laquelle l'URCECAM exerce ses activités. C'est pour cette raison que la présentation du résultat de performance de l'URCECAM Analamanga est appréciée suivant la complexité de l'environnement : en année 2008 caractérisé par des périodes calmes, c'est-à-dire avant la crise ; et les années 2009, 2010, et 2011 constituaient par la crise politique qui frappait notre pays jusqu'aujourd'hui.

En 2008 tous les indicateurs de performance sont dégagés un meilleur indicateur rentable pour l'URCECAM malgré les point faibles et faiblesses du SCI en place (procédure de crédits, et procédure comptable). Mais, depuis l'année 2009, 2010 et 2011, tous les indicateurs se dégradaient, alors la crise était l'origine de déviation de trajectoire de SCI et la performance de l'institution, et qui a un impact sur la situation interne de l'entité en ce qui concerne les points suivants d'après le résultat :

2.1 Impact sur la qualité de portefeuille de crédits

Dépréciation des indicateurs de ratio de PàR, taux de remboursement de prêts, par le fait d'augmentation de l'incapacité de remboursement à l'échéance de ses membres touchés ses activité par la crise. Ce qui expliquait la croissance de CDL, de rééchelonnement des créances, de provision pour créances douteuses et l'abandons des créances (passages en perte) sur les trois (3) dernières années (2009, 2010 et 2011).

2.2 Impact sur l'efficacité et productivité

La dégradation de la qualité de portefeuille de crédits a un effet sur l'institution donnée par les indicateurs de ratio : coûts par emprunteurs et charges d'exploitations, ce qui signifie que l'institution doit dépenser plus aux coûts affectés au recouvrement des impayés qui gonflent les charges d'exploitations et les couts unitaires nécessaires liées à l'octroi d'un emprunteur.

2.3 Impact sur la gestion financière

L'indicateur de gestion financière se dégradait aussi, apprécié par le Ratio Coûts de Ressources Financement et Ratio de Coûts Charges de Financements. En général, l'entité finance son portefeuille de crédit par endettement, et on attend un avantage futur lorsque l'échéance arrive : produit d'intérêts et de commission, donc la dégradation survient lorsque il y a une déséquilibre entre le produit d'intérêt et de commission et les charges d'intérêts et de commission qui constituent une obligation de l'entité du fait de financement de son portefeuille touché par la délinquance des prêts.

2.4 Impact sur la rentabilité

Ces deux (2) situations pesaient sur la rentabilité de l'entreprise, mesurait par le ratio : de rendement du portefeuille, et rentabilité du fonds propres. Le rendement de portefeuille se dégrade au fur et à mesure que le produit d'intérêts et de commission perçu diminue à cause de forte impayé sur le portefeuille, ce divers impact négatif pour l'URCECAM a entraîné l'incapacité de produire au moins l'autosuffisance financière, et de résultat égale à zéro ; donc c'est, l'explication des pertes consécutives en 2009, 2010 et 2011 ; et l'actif devient sous utilisé dans ce contexte.

CHAPITRE II : ANALYSES DES RESULTATS

Suite à la validation de deux hypothèses ci-dessus, nous les avons donc analysés à partir des procédures (octroi de crédit, et comptable) pour le SCI, les indicateurs de performance financière, et le diagnostic selon les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Section 1 : Analyse de procédure d’octroi de crédit et comptable selon les points fort et points faibles constatés:

Tout dispositif de SCI vise donc atteindre les éléments suivants : vérification de la conformité des opérations réalisées ; surveillance de la qualité de l’information comptable et financière ; protection de ressource de l’institution ; et prévention, la détection et la gestion des risques. L’analyse est basée sur la procédure existant ci-dessus, après avoir posé au responsable le questionnaire de contrôle interne.

1.1 Procédures d’octroi de crédit

Cette sous section met en évidence les points forts constatés et les points faibles après avoir posé le questionnaire de contrôle interne sur le responsable concerné, sous forme d’un entretien face à face

1.1.1 Points fort constatés

La disposition de manuel des procédures selon les normes et les règlements en vigueur. Dans ce cas, le manuel de procédures tient un rôle très important dans la prise de mesure et dans la façon d’agir un fait. En outre, c’est une référence pour ne pas se tromper en cas d’erreur.

L’examen du dossier d’une demande de crédits est effectué à partir des informations fiables, selon les quatre critères et un système de notation interne pour apprécier la capacité de remboursement, d’endettement et de solvabilité du demandeur de crédits en tenant compte de recoupements, de confirmation de la qualité des sociétaires.

La méthode de notation est effectuée par le département de crédit après constatation de la capacité de remboursement d’emprunteur et constitue un point fort de SCI, qui facilite le suivi et le contrôle des créances détenus par les membres et le dossier lié à la demande de crédits est classé au niveau local et régional par ordre alphanumérique croissant selon la codification des contrats pour faciliter le contrôle de l’exhaustivité des contrats.

1.1.2 Les points faibles

Les points faibles se trouvent sur la persistance des anomalies, du retard lors du déblocage de fonds, les problèmes liés à la délégation de pouvoir, l'insatisfaction concernant le manuel de procédure, le non respect de manuel de procédure et politique établie.

1.1.2.1 Persistance des anomalies

Il existe des défaillances qui se répètent toujours dans la plupart de caisses CECAM. Citons à titre d'exemple les cas suivants : excédent de caisse dans presque la majorité des caisses CECAM qui entraîne les conseillers à faire des octrois ne respectant pas les procédures, les membres se plaignent du retard d'octroi de crédit après l'accord du COP.

1.1.2.2 Le retard lors du déblocage de fonds

Le responsable a expliqué que quand, il y a trop de retard de remboursement, il n'y a pas suffisamment de liquidités dans la caisse ce qui entraîne le retard de déblocage de crédit. Le risque dans ce cas est l'utilisation de déblocage de crédits pour financer des activités qui pourraient ne pas être rentable, ce qui rendra le remboursement aléatoire et le cercle vicieux recommence. D'un autre côté, comme il n'y a pas d'épargne mobilisée, la liquidité de la caisse dépend trop de l'extérieur ; on a remarqué que le déblocage de fonds est tardif, ce qui engendre une perturbation des programmes au niveau du membre, c'est-à dire un retard de quelques mois après le début de travaux, et l'exécution de ce genre de projet exige essentiellement un temps en ce qui concerne la mise à disposition de fonds au profit du membre.

Par exemple, l'augmentation de l'effectif de membres qui ne respectent pas les délais de remboursement convenu, entraîne l'insuffisance de fonds disponibles auprès de la CECAM. Durant cette période, les autres membres demandeurs de crédits seront obligés d'attendre les versements des débiteurs défaillants d'autant plus que la procédure et la règle suivie jusqu'à présent ayant le taux normal de remboursement à 0 jour à 90 jours.

1.1.2.3 Les problèmes liés aux délégations de pouvoir

Il y a des règles de délégation de pouvoir qui régissent la CECAM locale et l'URCECAM régionale en matière de procédure d'octroi de crédit. Cette délégation est une sorte de transmission d'une partie de pouvoir par le CA au comité de gestion, comité de contrôle et responsable de zone locale ; en ce qui concerne la décision d'octroi d'un prêt car le pouvoir est appartenue aux membres de CA. Lorsque le montant demandé par un sociétaire dépasse les limites prévues, le COP locale ou régionale n'a pas donc la compétence

nécessaire au dessous de cette limite ; donc il y a un retard de déblocage des fonds pour le bénéficiaire, et qui provoque une sorte de relation un peu tendu entre les personnes en contact direct avec le bénéficiaire (conseiller, agent de crédit, caissière). Cela pose donc une image négative de CECAM ou URCECAM vis-à-vis de son membre qui traduit une insatisfaction pour cette dernière.

1.1.2.4 Insatisfactions concernant le manuel de procédures

L'handicap majeur, c'est que ce manuel de politique et de procédures ne fait pas l'objet d'une diffusion. Non seulement, l'URCECAM utilise le manuel de procédures ancienne (la date de création est le 14 Avril 2010 et aucun mis à jour là où nous sommes en année 2012) ; mais également ce manuel suscite certaines procédures incomplètes. Ce qui entraîne une insatisfaction dans son utilisation. Bien que la société dispose d'un organe qui est chargé d'assurer l'utilisation optimale des moyens et des ressources, ceci n'empêche pas l'existence d'anomalies au niveau des différents départements et surtout au niveau des caisses. Alors, même si les décisions sont décrites dans des notes de services, leurs applications correctes sont mises en doute, faute de contrôle. L'absence de certains manuels de procédures peut constituer aussi un obstacle pour l'obtention de la certification qui actuellement fait l'objet de la préoccupation majeure de la direction. Outre le problème de certification, l'utilisation de l'ancien manuel entraîne d'autres impacts négatifs au niveau de rendement de productivité de la société et surtout au niveau des systèmes de contrôle mis en place par la direction.

1.1.2.5 Le non disposition de Manuel de Procédure pour tous

Le manuel des procédures rédigé en version française n'est pas disponible pour tout le personnel. Le fait que le système du contrôle interne n'est pas intégré, constituait sa principale faiblesse. Ainsi, de nombreux dysfonctionnements du système trouvent leur origine dans ce non intégration. Ce qui a d'ailleurs, conduit à entamer les problèmes liés à la communication.

1.1.2.6 Le non respect du manuel de procédures et politique établie

L'établissement des politiques et procédures est une étape très importante mais leur mise en application est tout aussi difficile. L'entreprise doit nécessairement respecter le manuel de procédures et mettre au point des mécanismes qui vont contribuer au respect des règles établies pour éviter les risques de ne pas atteindre les objectifs visés ou encore d'irruption de problèmes. Par exemples : le non respect de procédures d'octroi de crédit peut nuire à la bonne marche de l'établissement. Le non maîtrise par les responsables des appuis

techniques de la procédure de l'institution financière. Il apparaît à la lumière de ces faits que le contrôle est extrêmement important dans une entreprise quelle que soit sa taille. On ne peut avoir une gestion saine, efficace et une exploitation rentable sans un bon contrôle interne.

1.2 La procédure comptable

Après avoir vue les points forts et les points faibles sur la procédure de crédit, nous allons dégager maintenant les points forts et faibles en ce qui concernent la procédure comptable, suite à la question posé sur le responsable comptable lors de l'entretien sur l'évaluation de SCI en place.

1.2.1 Les points forts

Cette rubrique est dédiée à mettre en évidence les différentes points forts concernant l'existence de système comptable fiable, l'assurance des informations de système comptable, et le respect de procédure comptable.

1.2.1.1 L'existence de système comptable fiable

Elle a l'avantage dans le cas que les employés de la CECAM sont anciens donc ont la facilité de comprendre les circuits. Les majorités des employés ont plus de deux ans de métier ne nécessitant pas de formation périodique. En plus, plusieurs enregistrements signifient que nous avons eu une bonne vérification par exemples : l'enregistrement au balance de caisse (livre d'enregistrement des entrées et des sorties dans les caisses) sera confronté au balance du service comptabilité (livre d'enregistrement comptable). En outre, les responsables des zones font la surveillance périodique donc les problèmes sont résolus après le contrôle. Et nous avons les travaux journaliers habituels, ce qui ne nécessite pas des recherches à faire. C'est un avantage pour les investissements des recherches de financement.

1.2.1.2 L'assurance des informations de système comptable

A partir du brouillard, les opérations sont portées quotidiennement au journal. Il enregistre les informations comptables dans le respect des formes prescrites par la loi : car il est tenu dans l'ordre chronologique, sans blancs, ni altérations surchargées et il ne peut donc être complété ou modifié postérieurement à la date de l'opération ; ses pages sont cotés et paraphées, ce qui empêche d'en faire disparaître.

1.2.1.3 Le respect du processus comptable

Le respect du processus comptable (cf. ANNEXE XI) a constitué un point fort à la tenue de comptabilité jusqu'à la présentation des écritures de clôture. Le cycle comptable joue un double rôle sur le mode de contrôle exercé par le responsable hiérarchiquement supérieur

dans notre cas le responsable comptable ainsi que l'inspecteur chargé la vérification du respect de la procédure comptable et les normes comptables.

1.2.2 Les points faibles

Sur les points faibles, on assiste donc le risque d'avoir des informations financières non fiables, les lenteurs de circuit des données, et la difficulté de l'enregistrement comptable.

1.2.2.1 Risque d'avoir des informations financières non fiables

Durant la réalisation du travail, le circuit est long ce qui peut provoquer un risque des papiers manquants et égarés : il est possible d'oublier des papiers dans les différents bureaux de circulation des documents (caisse, conseillers, responsable des zones et service comptabilité), en suite, le retard des reçus dans les caisses lointaines provoque un déséquilibre du travail du service comptabilité car nous avons quelquefois beaucoup de saisies et le plus souvent, elles sont rares. Et enfin, nous avons constaté un manque de mise à jour dans les dossiers de base : l'utilisation d'un même reçu dans les versements et dans les retraits peut faire apparaître une erreur de transcriptions (retrait en dépôts) : cela apparaît dans le cas d'insuffisance des reçus par exemples : les opérations effectuées par les membres à chaque ouverture de la caisse CECAM (les opérations sur les dépôts et retrait, les octrois de crédits ou les remboursements et les charges de fonctionnement. Les documents utilisés ne répondent pas au besoin d'information comptable : difficiles à conserver et les écritures ne sont pas claires. La fiche individuelle d'exploitation des membres aussi est un peu usagée. Ces documents circulent dans l'institution toute entière, plus précisément les documents vierges partent du bureau régional et se dirigent vers les caisses locales. Par contre, les données des bases (document complété) rentrent dans le bureau régional pour traiter les opérations comptables de l'URCECAM. Les documents existants sont nombreux mais insuffisants.

1.2.2.2 Lenteurs des circuits de données

Les données sont traînées dans les caisses et par les responsables des zones avant d'arriver au service comptable. A cause de nombreuses étapes des circuits de documents comptables que nous avons vus précédemment : un manque de pièces, un retard de dossiers est fort probable. Le nombre de jour de retard est environ de trois jours.

1.2.2.3 La difficulté de l'enregistrement comptable parfois

Ce problème concerne le mode d'enregistrement des créances saines qui deviennent douteuses, ou un rééchelonnement des créances douteuses en créances saines. La difficulté est

traduite par une erreur ou omission de classement cité ci-dessus par le comptable, due par l'interprétation assez difficile des procédures comptables dictées par la réglementation et qui peut induire à des divers risques.

Les retards des journaux vu l'éloignement de la caisse locale et le Bureau Régional, il existe des retards des dossiers, donc la comptabilisation des pièces comptables n'est pas mise à jours, des exemples suivants ont illustré ces phénomènes : reçu manqué ou journal perdu, existence des ratures, alors il est nécessaire de dresser la fiche d'anomalies²⁸ les responsables ne sont pas sûrs sur les rectifications nécessaires durant le problème de l'enregistrement apparaissent au logiciel, exemple : comptabilisation de l'assurance vie et assurance du projet d'un client ; le service comptable effectue un suivi trimestriel dans les caisses locales, cette périodicité de contrôle sur la caisse locale entraîne une faille de vérification alors les techniciens ont une tentative de vol par le fait de l'éloignement géographique : soit dans le transfert de fonds (avance de fonds) : l'enregistrement du fonds dans le bureau régional et l'enregistrement à la caisse locale s'effectuent dans un temps différent, il y a donc un décalage d'enregistrement. En plus, les employés de la CECAM ne sont pas motivés donc lors de l'opération, les tentatives de fraude sont probables.

Double enregistrement : dans le département crédit et dans le département comptable et financier, enregistrement au journal caisse et enregistrement au journal de l'URCECAM (sur logiciel) ce qui induit à une balance non équilibrée au sein de ces deux départements. Trois causes sont l'origine de ce déséquilibre : d'un côté il y a une erreur de transcription des montants et d'autre côté, le non remplissage sur les mouvements des opérations et le mal regroupement des débits et crédits. Manque de procédure à suivre donc il n'y a pas de bonne organisation de travail.

Section 2 : Analyse critique de la performance financières dégagée par l'URCECAM Analamanga

Cette section s'intéresse à l'analyse de performance financière de l'URCECAM à partir du calcul des différents ratios présentés dans les chapitres précédents, plus précisément à la présentation des résultats, qui est une continuité de l'analyse de SCI à travers l'indicateur de performance financière si l'objectif général de contrôle est atteint : efficience et efficacité.

²⁸ Pour les erreurs qui se produisent dans l'enregistrement du document comptable, dans ce cas, le comptable doit fournir une fiche d'anomalie aussi.

2.1 Qualité de portefeuille

L'analyse de la qualité de portefeuille, se fait par l'interprétation de ratio de portefeuille à risque et le taux de remboursement de prêts suivant le contexte environnemental.

2.1.1 Le ratio de PAR

Dans notre cas l'évolution de PaR de l'URCECAM Analamanga, a connu une augmentation exponentielle, en 2008 ce ratio indiquait une situation de PAR stable et satisfaisante ; 2009, 2010, et 2011 la situation de PaR est inquiétante si l'on réfère sur cette guide car elle dépasse le seuil acceptable de 10%²⁹. L'environnement dans l'année 2008 est favorable pour l'institution ce qui caractérise une diminution d'EBPC et de CDL, c'est à dire L'encours de crédit en souffrance du faite de la réussite du politique de rééchelonnement³⁰ des crédits au près du membres défaillant ; mais au-delà de 2008 l'URCECAM connaît le pire scénario dont la raison principale est par l'augmentation des encours en souffrances malgré un effort d'accroissement de crédit octroyé, car l'environnement politique, économique et social rendent un défaillance de SCI par rapport au faible taux de remboursement de l'emprunteur.

2.1.2 Le taux de remboursement de prêts

En 2008 ; le taux de remboursement de prêts à l'échéance (0 jours) est de 96.00% par rapport à l'ensemble des échéances normale, et cet indicateur veut dire que l'emprunteur a une capacité de remboursement de crédits ou une efficacité de l'institution dans la mise en œuvre de stratégie de recouvrement lors de l'arrivée des échéances ; le reste de retard était récupéré à 30 jours ou 90 jours d'où le taux de remboursement s'élève à 98.58% et 99.50%, donc le phénomène de contagion est maîtrisé en 2008. En 2009, 2010 et 2011 ; le taux de remboursement sans arriéré de remboursement (0 jour) se dégrade du fait de dégradation de PAR, l'explication était l'augmentation de retards de remboursement par le membre (en raison de diminution de capacité d'endettement, difficulté de trésorerie à cause de la non obtention des gains que lui espèrent sur l'investissement sur le fonds emprunté dans le contexte politique ou économique actuelle) et de baisse de pouvoir d'achat en générale, à Madagascar, une première enquête³¹ constate de même que « la baisse de pouvoir d'achat

²⁹ Source : VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE(F), KENYON (N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique*, édition MicroRate, Washington, 2003, p 6.

³⁰ Le rééchelonnement d'un crédit est un moyen par lequel l'emprunteur résout ses difficultés de paiement, et le créancier de récupérer les crédits qui lui auraient été impayés. Quand une IMF *restructure* un crédit, elle en rééchelonne l'encours à un plus long terme, de manière que les paiements soient plus supportables pour l'emprunteur. En fait, une IMF *refinance* un crédit en finançant ses échéances par un autre nouveau crédit au client.

³¹ Source : DIAL, INSTAT et IRD, *L'impact économique de la crise politique sur les ménages urbains à Madagascar*, année 2010.

(des revenus du travail) entre le premier trimestre 2009 et le premier trimestre 2010 pourrait être supérieure à 30 %. Ce sont cependant les salariés des entreprises publiques (1,1 % des actifs occupés) qui ont connu la plus forte baisse (6,1 % par an, soit 22 % de baisse cumulée entre 2006 et 2010) suivis par ceux du secteur informel qui ont connu une baisse de 4,1 % par an.

2.2 Efficacité et productivité

L'analyse de l'efficacité et productivité tient compte de ratio charges d'exploitation et le ratio coûts par emprunteur suivant la complexité de l'environnement externe comme la qualité de portefeuille, qui a un impacte considérable à cet analyse.

2.2.1 Ratio Charges d'Exploitation (RCE)

La constatation est de plus en plus inquiétante, le faible pourcentage de ce ratio indique une efficacité et l'augmentation peut être une inefficacité de l'entité. En 2008, le ratio de charges d'exploitation reste stable (24.84%) ; ce qui signifie que pour une tranche de 100 Ariary de prêts, il faudrait avoir 25 Ariary de charges d'exploitation pour octroyer un crédit à un membre, par contre en 2009, 2010, et 2011 pour 100 Ariary de prêts le coûts augmentait de 31 Ariary, 35 Ariary, et 36 Ariary. Cela était l'origine d'augmentation des coûts affectés au recouvrement des créances, qui nécessitent des agents de crédits supplémentaire et qui provoquait une hausse des charges liées au salaire (indemnité, heure supplémentaire...), amortissement du faite de l'usure des motos par exemple, des frais de déplacements, des combustibles et des diverses charges administratives.

2.2.2 Ratio Coûts Par Emprunteur (RCPE)

Le ratio coûts par emprunteur augmentait en année 2009, 2010, et 2011 ; en 2008(pour 100 Ariary de prêts, il dépensait 6 Ariary par sociétaire), ce ratio reste stable (pour 100 Ariary, nécessitait 5 Ariary pur un sociétaire). Cette augmentation est influée par la taille de prêts : dans une IMF tels que l'URCECAM, le montant de crédits octroyé au membre est limité, c'est-à-dire de faible montant (crédits à court terme, et à moyen terme) par rapport au banque commerciale qui a bénéficié des économies d'échelle considérable, parce qu'elle octroie des gros montant au sein des clients, plus le montant accordé est important plus les charges deviennent en baisse. Ces deux ratios dépendaient, les périodes stables : année 2008 et turbulentes : année 2009, 2010, et 2011. L'augmentation de ratio charge d'exploitation

était à l'origine de faible montant de prêts et de répartition des éloignements géographiques, qui entraîne par la suite l'augmentation de ratio coûts par emprunteur.

2.3 Gestion financière

Après avoir terminé l'analyse de la qualité de portefeuille, l'efficacité et productivité, nous entamé à l'analyse de gestion financière suivant le contexte environnemental et l'évolution sur graphique d'après la présentation de résultat.

2.3.1 Ratio Coûts de Charges de Financement (RCCF)

Le fait de trouver une évolution importante de 10.76% en 2008 indique une rentabilité de l'entité en matière de financement de son portefeuille de crédits, et dans ce période l'environnement reste calme, ce qui conduit à un fort taux de remboursement de crédits et de diminutions assez considérables des CDL ; en 2009 l'institution tend encore de garder ce rythme malgré la turbulence de l'environnement, ce ratio s'élevait à 13.87% ; mais le problème se posait au niveau de son portefeuille , qui est contaminé par le non remboursement de sociétaire ce qui entraîne une hausse de CDL. Le produit des intérêts de commission ne peut pas couvrir les charges des intérêts et de commission sur le financement de portefeuille, en plus de son engagement mensuel vis-à-vis des salariés et charges courantes nécessaires (carburants, fourniture administratif, entretien...) ; et c'est la raison du baisse en 2010 et en 2011, a cause de diminution des emprunts contractés mais en se focalise sur la mobilisation de l'épargne et de son capital, considéré comme une politique d'alternance face à la crise actuelle.

2-3-2 Ratio Coûts de Ressource financière (RCRF)

Plus l'IMF arrive en maturité plus il demande de plus en plus des ressources financières pour soutenir son activité, donc l'enjeu des taux d'intérêts commerciaux locaux par chaque établissement de crédits influence ce ratio, en 2008 le ratio coûts de ressource financière s'élevait à 6.34%, puis 8.17% en 2009 marqué par la crise, ce qui entraîne une dépréciation de 5.72% en 2010 et de 2.77% en 2011. Dans ce contexte, les dettes auprès des établissements de crédits et de la Banque Centrale était de 31% par rapport au total de passifs, 30% en 2009 puis se dégrade peu à peu en 2010 et 2011 : 28% et 2% par rapport au total des passifs, ceux qui traduit par la mobilisation des dépôts de clientèle(épargne) qui sont en hauteur de 40% et de 64% sur le deux dernières années. Et cela est causé aussi par l'influence de l'environnement en forte pression sur la structure interne.

2-4 Rentabilité

La rentabilité met à terme l'analyse critique de la performance financière de l'URCECAM. Elle concerne la rentabilité de fonds propres et le rendement de portefeuille. L'analyse se focalise aussi selon la situation de l'environnement externe aussi de l'année 2008 (période calme) et l'année 2009, 2010, 2011 (période turbulent).

2-4-1 Rentabilité de Fonds Propre (RFP)

La Rentabilité de Fonds Propre se décline de 18.99% et négatif de -5.77% en 2011 ; ceci est en grande partie dû à l'ajustement des provisions : hausse de CDL. Une autre raison, est que les IMF réglementées comme l'URCECAM a opéré dans des marchés concurrentiels, là où les rendements de portefeuilles sont plus faibles en milieu urbain, la concurrence est devenue très vive, les rendements des portefeuilles ont chuté en dessous de 40% en 2009, 2010 et 2011, ce chute résulte par l'environnement économique très défavorable durant ces trois (3) dernières années.

2-4-2 Rendement de portefeuille

Le rendement de portefeuille diminue si l'on compare la réalisation de l'année 2008 par rapport à l'année 2009, 2010 et 2011. La diminution est l'insuffisance de produit d'intérêt et commission générée par le portefeuille de crédit, touché par un fort taux d'impayés.

Section 3 : Diagnostic FFOM

Le diagnostic FFOM permettait de dégager les forces et faiblesses interne de l'entité par l'analyse interne dans les domaines suivantes : finances, organisation interne, prise de décision... ; et de l'analyse des facteurs externes non contrôlable par l'institution qui représentaient, des opportunités et des menaces sur des facteurs : politiques, économiques, sociaux, et légaux. Les diagnostics de l'URCECAM Analamanga sont les suivants :

3.1 Analyse interne de l'URCECAM

L'analyse interne de cette institution s'étend sur les forces et les faiblesses internes. C'est-à-dire dans la structure et organisation interne que l'entreprise mis en disposition. La constatation de ces deux facteurs est appréciée par l'observation durant le stage professionnel.

3.1.1 Forces internes

Les forces internes peuvent présenter suivant l'ordre ci-après : la structure et organisation interne, le portefeuille de crédit, la structure financière, la gestion de ressources humaines, le SCI et la surveillance.

3.1.1.1 Structure et organisation interne

Une meilleure circulation ascendante d'information qui participe tous les acteurs de l'organisation sur la notion de démocratie : du sociétaire qui passe au conseiller, comité de gestion et comité de surveillance ; puis arrive au département de formation et ressources humaines et qui arrive au niveau stratégique (les dirigeants : direction, PCA, CA, AG). Tous cela ont une bonne relation, de gestion, et de communication et de participative entre le couple sociétaires et les dirigeants.

La structure organisationnelle interne qui facilite et permet d'identifier les quatre niveaux hiérarchiques bien distincts : sommet stratégique (PCA, CA, AG, et la direction régional) qui dicte l'orientation et politique générale de l'institution ; la ligne hiérarchique qui regroupe les divers cadres supérieures : responsable comptable, responsable de zone,... ; des centres opérationnels tels que : les agents de crédits, conseiller, caissières,... ; et les technostures : le comité de contrôle (CC). La répartition des fonctions, rôle, et attribution sont donc biens définis, c'est-à-dire il y a l'autorité des commandements et de contrôle puis les subordonnés. Ces principes de séparation des fonctions permettent d'avoir un flux d'information descendante du sommet stratégique vers les centres opérationnels.

Le respect de système de servuction, c'est à dire la séparation de « front-office » et de « back-office ». Le premier est le domaine visible par le sociétaire (caisse, accueil), sur le quel existe de personnel en contact avec le sociétaire : caissière, conseiller, agent de sécurité... et le second constitue la partie non visible (l'administration générale) par le membre tels que les départements : comptable, financière, crédits, audit interne... et l'alliance sous forme des réseaux mutualistes construisaient autour d'une gestion décentralisée à trois (03) niveaux, source d'avantage concurrentiel : au niveau local : CECAM ; au niveau régional : URCECAM et au niveau national : UNICECAM.

3.1.1.2 Portefeuille de crédits

Une gamme complète des produits articulés autour des besoins du paysan a été mise en place : le crédit productif pour accroître la production (intrants, semences, main-d'œuvre, petit matériel...), le prêt GCV pour valoriser dans les meilleures conditions cette production et le crédit LVM pour soutenir l'investissement. Ces services donnent naissance à une innovation financière : le crédit bail est une technique connue en milieu urbain par les banques traditionnelles, sa mise en œuvre effective en milieu rural par les CECAM constitue une innovation au niveau des pratiques de la microfinance nationale ou internationale. Ces produits s'inscrivent dans une certaine trajectoire de crédits : ainsi un prêt GCV pourra

permettre de rembourser un crédit productif et de financer des cultures de contre-saison, alors que le crédit LVM permet de soutenir une diversification des activités et le développement de la productivité agricole³². Car ces trois (03) types de crédits restaient le plus demandés par le sociétaire de la CECAM selon la statistique³³ fournit par l'URCECAM.

3.1.1.3 Structure financière

L'URCECAM Analamanga n'a subi de rupture de trésorerie, même au plus fort de la crise, ce constat s'explique par : la baisse d'activité qu'ont rencontrée les institutions et donc des besoins courants pour de financement de l'activité de crédit, la bonne situation de liquidité que connaissait l'institution avant la crise, l'absence de besoins urgents apparus pendant la crise (retraits de certains financements, pertes d'actifs,..). La stabilité et la sécurité d'épargne qui a une source de financement adapté au contexte actuelle, le retrait d'épargne a connu une évolution très sensible entre mars et août 2009 (29% des déposants auraient retiré leur épargne avec une chute de 10% des dépôts collectés, qui a touché en particulier dans les caisses CECAM de Tana ville). Néanmoins, la situation s'est rétablie par la suite, et n'a pas eu d'incidence globale forte pour le réseau CECAM en 2009.

3.1.1.4 Gestion et ressources humaines

Le personnel du réseau CECAM est compétent, presque 80%³⁴ des salariées ont plus de 2 ans d'expérience. L'existence d'un département de formation est un avantage pour le réseau car on ne fait plus recours à des services externes pour assurer cette formation, non seulement au personnel mais aussi aux élus. Cette institutionnalisation de formation au département de ressources humaines constitue un avantage pour l'URCECAM en termes de coût, car le coût de formation générera un impact au niveau des charges lorsqu'elle se confiait à des organismes externes.

3.1.1.5 SCI et surveillance

Dans les caisses urbaines et rurales au sein du Réseau CECAM, il existe une inspection périodique, effectuée par des inspecteurs formés au niveau des caisses et ils sont déjà des programmations de l'année, du mois, de la semaine. Ils sont organisés et méthodiques. L'influence des décisions stratégiques, par l'intermédiaire de la participation aux AG assimile le sociétaire à des véritables organes de surveillance et le maintien de valeurs

³² Source : L'enquête auprès de 500 ménages réalisée par les CECAM en 2006 montre que 19 % des sociétaires ont recours à au moins quatre produits différents ; 35 % utilisent trois produits avec pour combinaisons les plus fréquentes les crédits productif, GCV, social et les crédits productif, GCV, LVM ; 30 % des sociétaires ont deux crédits avec un crédit productif associé soit à un GCV, soit à un crédit social ; 11 % n'ont qu'un crédit et 5 % des sociétaires n'en ont pas.

³³ Cf. tableau : évolution de nombre de crédits octroyé au sociétaire

³⁴ Source : observation personnel durant le stage au sein de l'URCECAM Analamanga.

mutualistes, c'est-à-dire que les sociétaires sont à la fois clients du service et associés à la production). Et un partage équitable de pouvoir aux niveaux opérationnels : les responsables divers, comité de gestion et le comité de surveillance..., au niveau de département d'audit interne : inspecteur ; du sommet stratégique : exemple le CA : nomination de dirigeant, choix des investissements... et un meilleur contrôle centralisé au niveau national (INTERCECAM) qui modifie le comportement des managers régionaux et locaux par la détermination de son performance, et son classification selon la catégorisation.

3.1.2 Faiblesses interne

Après l'identification des forces internes, nous avons dégagé maintenant les faiblesses constatés pendant le séjour sur cette microfinance, dont la présentation est les suivants : la structure et organisation interne, le portefeuille de crédit, le SCI et la surveillance, la structure financière et la gestion de ressources humaine,

3.1.2.1 Structure et organisation interne

Les sociétaires ont des pouvoirs de contrôles dilués par rapport aux dirigeants, en raison de faible proportion de PSF et PSV qu'ils détenaient qui créaient un conflit entre eux et entraînent des coûts d'agences très élevés. La remise en question de l'autonomie de caisse locale (CECAM) vis-à-vis de l'URCECAM, car toute modification doit voter au niveau des AG, et constitue un retard aux adaptations de changement. La double qualité du sociétaire entraînait une atténuation de l'objectif de l'institution en matière de rentabilité financière. Le sociétaire souhaite demander un crédit à moindre taux d'intérêt ou moindre coûts possible sur les prêts et emprunts qu'il obtient, d'une meilleure rémunération de leurs dépôts en tant que client et souhaite en contre partie l'augmentation de leurs apports en capitaux, tous cela engendraient une augmentation des prix et des marges de la part de l'URCECAM ou CECAM. Puis la structure de réseaux actuels peut être provoquée un conflit entre le directeur de l'URCECAM ; UNICECAM et INTERCECAM, en matière de directive au niveau régional caractérisé par un conflit en matière des divergences d'intérêt, qui sont à la fois une lenteur dans les processus des décisions : politique, stratégique et mise en œuvre opérationnelle.

3.1.2.2 Portefeuille de crédit

Le portefeuille de crédits est caractérisé par un crédit non rentable, bien qu'assez varié, le portefeuille (cf. ANNEXE XV) de crédit de l'institution financière présente quelques lacunes à savoir : L'insuffisance de crédit disponible au moment opportun pour les

producteurs ou paysans n'adhérant pas à des associations ; par exemples : le crédit demandé n'est pas disponible au moment opportun, parce que les membres ont une difficulté financière alors qu'ils désirent réaliser un projet rentable. Et ils pensent que le montant demandé lui apportera une marge bénéficiaire. Il désire avoir également un autofinancement stable et sain afin qu'ils puissent envisager, d'autres projets complémentaires. Dans ce cas, la plupart des membres de la CECAM choisissent le crédit productif³⁵ le plus demandé actuellement qui concerne les agriculteurs (haricots, tomate, riz, oignon...). La tendance d'utilisation de ce type de crédit en estimant le crédit productif à 40.39% du portefeuille total de crédit, de 42.13% en 2010, puis 41.56% en 2009 et de 38.43% montre donc l'indicateur de faible moyen de remboursement de ses sociétaires en raison de faible revenu dégagé par ce type

3.1.2.3 SCI et surveillance

Le manuel de procédure obsolète inadapté au contexte actuel, et peut accroître l'interprétation différente lors de l'exécution des opérations fautes d'absence de document officiel. A cet effet la communication informel le prend donc une ampleur, et qui favorise les risques : fraudes, de détournement de fonds, erreur de transcription de transaction,...et l'éloignement géographique entre la caisse locale et l'URCECAM, qui ne rend pas facile la mission de l'auditeur interne, et qui accentue le problème de gouvernance et de contrôle.

3.1.2.4 Structure financière

Dégradation des indicateurs de performance financière est manifesté par : le Portefeuille à Risque, le taux de remboursement de prêts, d'indicateur d'efficacité et de productivité, de gestion financière et de rentabilité. C'est donc l'origine des pertes successives en 2009, 2010, et an année 2011.

3.1.2.5 Gestion de ressources humaines

La motivation générale de l'employé est insuffisante en termes de rémunération, ce qui implique une forte rotation des postes, notamment au niveau de caisse, cette rotation peut être l'origine des risques des erreurs qu'on trouve notamment au niveau de comptabilisation de journal de caisse.

3.2 Analyses de l'environnement externe de l'URCECAM

Les analyses de l'environnement externe de l'URCECAM Analamanga tiennent en considération des opportunités et menaces externe qui peuvent avoir une influence sur la

³⁵ Le crédit productif est un prêt accordé par la CECAM à ses sociétaires afin de les permettre de développer leurs sources de revenus. Il sert au financement de l'exploitation dans le secteur primaire : agriculture, élevage et pêche.

situation interne de cette institution. Les opportunités et menaces sont présentées selon la présentation suivante :

3.2.1 Opportunités

On commence par l'identification des opportunités pour ces analyses de l'environnement externe, dont se repartit en trois (3) rubriques : environnements politiques, légaux et sociaux démographiques.

3.2.1.1 Environnements politiques

La crise politique qui commençait au début de l'année 2009 entraîne jusqu'à aujourd'hui une progression de création de micro et petite entreprise dans le domaine : de transformation laitières ; et cette situation offre une opportunité de l'URCECAM dans le cadre d'octroi de crédits CTR par exemple. La crise entraînait aussi la fermeture d'une des sociétés qui collecte le paddy à Ambatondrazaka, ce qui favorise l'accroissement de crédits PRO et GCV pour le membre de cette institution, et le nombre d'octroi de ces deux types de crédits peut atteindre la situation avant crise. Elle a aussi une importance de conversion du secteur formel à l'informel (à cause du chômage au sein de zones franches bénéficiant de l'AGO de PME touché par cette crise). Ces gens là, menaient une nouvelle activité ; devenaient des membres actifs de l'IMF tels que l'URCECAM en terme de demande de crédits ; à titre d'exemple³⁶ : Une cliente, menait avec son mari une activité de taxi collectif (ligne Ivato et 67 hectares). Avec la crise, leurs recettes hebdomadaires ont diminué (moins de clients et trajets réduits) de moitié environ (de 50000 à 60 000 Ariary par jours à 30 000 Ariary par jours). Suite à cette baisse de revenus et au licenciement de son fils travaillant en zone franche, cette cliente entreprend une diversification. Elle emprunte alors 1000000 million d'Ariary pour monter une gargotte dans son quartier. Ses activités de gargotière lui permettent maintenant d'investir dans un nouveau projet de salle de jeux (Play station) qui fera travailler son fils. C'était son premier crédit.

3.2.1.2 Environnements légaux

L'entrée en vigueur de La loi n°2205-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance définit le champ des activités autorisées pour les IMF, et permettant aux IMF d'adopter des statuts juridiques différents, il s'agit donc d'une loi très ouverte pour les IMF comme l'URCECAM de changer son statut juridique à l'avenir et pourra devenir une banque mutualiste territoriale. Ce changement est précisé par la

³⁶ Source: observation personnel pendant le stage professionnel à l'URCECAM, année 2012.

modification de l'article 17 de la loi n° 95-030 du 22 février 1996 qui permet IMF, répondant aux exigences légales, de se constituer en banques territoriales: « Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque territoriale ou extraterritoriale, d'établissement financier, d'institution de microfinance ou d'institution financière spécialisée ».

3.2.1.3 Environnements sociaux et démographiques

Le taux de pénétration des ménages au service de microfinance à Madagascar reste faible ; ce qui présente 19.50% en fin 2011 qui correspond 838700 bénéficiaires³⁷ ; avec une prévision de 13.00% en fin d'année 2012 soit 856000 bénéficiaires.³⁸ A partir de ce statistique, on peut dire que le marché de microfinance reste ouvert et offre une opportunité pour le réseau CECAM d'élargir ses activités à la population non accès au service qui la propose.

3.2.2 Menaces

Les menaces sont identifiées aussi selon les environnements : politiques, économiques, légaux et concurrentiels. L'identification de chaque menace à partir de chaque contexte environnementale est présentée ci –après :

3.2.2.1 Environnements politiques

La crise traduit par la suspension des aides de certain bailleur de fonds sous forme des subventions destinées à payer une partie de la charges d'exploitation(salaires des personnels, indemnités des élus locaux...), à titre d'exemple le MCA a suspendu ses engagements auprès des IMF, notamment en appui à la finance rurale, dont la réseau CECAM, est l'une des bénéficiaires de ce partenariat. Elle touche aussi, sur la situation financière de membre de la CECAM, qui a un impact sur la situation de performance financière, observé par la dégradation de cet indicateur.

3.2.2.2 Environnements économiques

La situation économique du pays connaît un forte d'incertitude pour l'IMF, avec une récession économique qui peut avoir un impact sur l'activité économique des ménages en général ; et traduit aussi un manque de financement et d'accompagnement de la part du bailleur de fonds, cette situation peut engendrer une difficulté de croissance faute de l'absence de bailleur considéré comme incitation à la croissance. Le PIB a connu une baisse estimée à 3.7% en 2009 et 2% en 2010.³⁹

³⁷ Source : www.madamicrofinance.mg

³⁸ Source : MFB Madagascar, *stratégie nationale de microfinance pour (2008 à 2012)* », 2007, p 09.

³⁹ Source : ASSOULINE (N) et POURSAT (C), *les institutions de microfinance malgaches face à la crise*, édition AFD, 2011, p 06.

3.2.2.3 Environnements légaux

La loi n°2205-016 du 29 septembre 2005 est relativement ouverte ; mais les nouvelles exigences légales introduites par la loi ont eu ainsi deux conséquences majeures : une exigence de professionnalisation accrue des IMF en particulier sur le renforcement de leurs systèmes de contrôles internes et externes et la production annuelle d'états financiers ; L'arrivée de nouvelles structures de microfinance et la transformation de certaines IMF existantes en SA, en IMF de niveau 3 ou en banques territoriales, et constituent aujourd'hui des facteurs de blocage pour l'évolution du secteur, en particulier sur l'échange d'informations entre IMF et banques de microfinance, centrale des risques et association professionnelle, la diversification des services : limitées aux seuls membres pour les mutuelles et les innovations technologiques : contraintes sur les moyens de paiement et absence de réglementation spécifique pour le transfert d'argent sur téléphone mobile.

3.2.2.4 Environnements concurrentiels

En 2007, on assiste à l'arrivée sur le marché de trois(3) nouveaux entrants de statut juridique bancaire ou SA, fortement capitalisés, filiales de holdings de microfinance européennes, soutenues par des financeurs internationaux publics et privés : PAMF Madagascar (filiale de AKAM), Microcred Madagascar et Accès Banque. Il y a aujourd'hui à Madagascar vingt sept⁴⁰ (27) IMF agréées ou ayant obtenu une licence : 11 IMF de niveau 1 (non mutualistes), 12 IMF niveau 2 (dont 9 mutualistes), 4 IMF de niveau 3 (dont 1 mutualiste). A cela s'ajoutent 2 banques territoriales de microfinance, Microcred Madagascar : récemment passée d'IMF de niveau 3 à banque territoriale, et Accès Banque.

En conséquence, le secteur s'est spectaculairement diversifié et déconcentré par l'existence de pression concurrentielle. En 2003, trois IMF détenaient 88%⁴¹ du portefeuille de crédit (UNICECAM, l'ensemble des réseaux OTIV et ADEFI). Depuis trois ans, on assiste à un rééquilibrage au profit des non mutualistes, avec en particulier une montée en puissance des deux banques de microfinance. Pour la première fois en fin 2009, l'encours de crédit de la microfinance était détenu à parts égales entre mutualistes et non mutualistes. Les encours de crédits⁴² pouvaient repartir selon les catégories des IMF dans ce secteur en 2009 comme suit : 2% pour les IMF niveau 1 et 2 ; 28% pour les banques de microfinance ; 20% pour les IMF niveau 3 non mutualistes ; puis 32% en ce qui concerne les IMF niveau 2 non mutualistes ; et seul 18% des encours de crédits sont repartis aux IMF niveau 3 mutualistes.

⁴⁰ Source : Commission de Supervision Bancaire de Madagascar, année 2012.

⁴¹ Source : www.madamicrofinance.mg

⁴² Source : Centre National de Microfinance ; année 2009

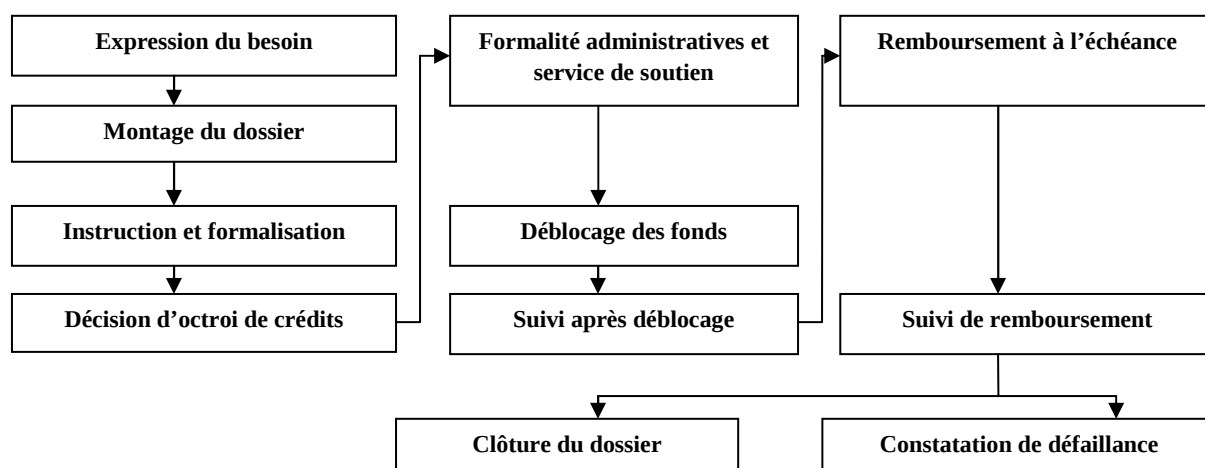
CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS GENERALES

Ce chapitre donne la recommandation, après la validation des hypothèses ; les analyses : procédure de crédit et comptable, les analyses des performances financières dégagés par l'URCECAM et le diagnostic de FFOM ainsi l'impact au sein de l'organisation.

Section 1 : Amélioration processus d'octroi de crédits et comptable

La proposition de nouveau processus de crédits permet au réseau CECAM de se référer face au processus existant sur le manuel de procédure ; et d'apporter quelque formalisation et solution sur le dispositif de SCI en place ; pour que l'objectif de contrôle interne soit atteint par l'institution, la procédure d'octroi de crédits est la suivante :

Figure 9: proposition de procédure d'octroi de crédit



Source : personnel.

Suivant ces dix (10) phases ci-dessus, le SCI au niveau comptable et crédits peuvent être contribués à la performance financière face à l'environnement de contrôle actuel ; le plan d'action de ce nouveau processus (cf. ANNEXE IX). A partir de formalisation et révision de procédure de crédits permet de renforcer les outils d'analyse des crédits et la formalisation de garantie, et l'amélioration de la qualité de l'audit interne de l'URCECAM.

Section 2 : Amélioration de la qualité des services aux membres

Le réseau CECAM doit simplifier certains points de son manuel de procédures et renforcer les délégations de pouvoir sur certains types de crédit comme le GCV et le PRO en raison d'apport de ces deux types crédits à la tenue de la qualité de portefeuille de crédits malgré la crise. L'amélioration peut se trouver dans le cas suivants : l'annulation ou suspension des pénalités de retard dans une certaine durée pour ne pas alourdir les coûts de crédits aux membres, et d'inciter ce mesure pour payer à l'échéance.

L'objectif est donc d'augmenter le taux de remboursement de prêts afin de diminuer la situation de portefeuille à risque au moins 5%⁴³ de l'encours brute portefeuille de crédits ; la réduction des délais de décision d'octroi de prêt en cinq (05) jours au niveau local et trois (03) jours au niveau régional après la tenue de réunion mensuelle de la COP (le délai d'attente de décision au niveau de COP est de 08 jours)⁴⁴, de délai de décaissement, et cela nécessite une décentralisation de décision d'octroi de crédits aux membres COP sur les caisses locales, mais accompagné un renforcement de contrôle effectuée par l'inspecteur, le comité de gestion et contrôles locaux. L'objectif est d'avoir une réactivité et d'anticiper rapidement un besoin bien exprimé de la part de sociétaire, et qui peut constituer un avantage concurrentiel en termes de délai, d'exécution de prestation...

Section 3 : Adoption de la politique d'austérité

Cette politique peut s'appliquer au sein de l'entreprise, dans le contexte actuel comme l'utilise le gouvernement actuel dans le cas où le financement de bailleurs de fonds est suspendu. L'objectif est d'avoir une maîtrise des coûts dans le période de ralentissement de croissance au secteur d'activité actuelle.

L'action est menée sur la supervision des agents de crédits lors de déplacement ou de recouvrement des créances, la suspension des activités marketing non immédiatement productives : publicités sur le medias, sur le panneau publicitaire ; mais toute en renforçant sur les actions de relation publique vis-à-vis des membres, assemblé de section au moins trimestriel pour renforcer l'esprit de mutualisation.

Section 4 : Renforcement de ressources humaines

Recrutement de nouveau personnel titulaire de diplôme de technicien supérieur en science sociale (baccalauréat +2) au nombre de quinze (15), dont dix (10) en gestion et cinq (05) en sociologie dans cinq (05) année : gestion, et sociologie ; pour renforcer l'équipe sur terrain. En ce qui concerne le recrutement de gestionnaire : qui assure la formation des élus locaux en matières de suivie des crédits au sein du sociétaires, anime aussi le dynamisme en matière de gestion des activités auprès de bénéficiaire de crédits, pour éviter une déviation des activités des membres majoritairement des paysans aux milieux ruraux. Le sociologue, par contre a un rôle sur la mobilisation et modification des traits culturels qui se fonde sur l'économie de subsistance ; le changement de culture concerne : la mentalité, l'idéologie... sur le mode de production (méthode de production traditionnelle), et le changement de

⁴³ Source : interprétation personnel.

⁴⁴ Source : manuel de procédure de crédit de l'URCECAM Analamanga, version 2010.

moyen de production traditionnelle : argumentation de nouveau type de riziculture moderne (SRI), l'utilisation de nouvelle machine production telle que le motoculteur au lieu des bovidés en raison de sécurité actuelle sur le monde rural (vol des bœufs par le malfaiteurs). Voici donc le tableau qui montre les coûts supportés pour ce recrutement, suivant le plan et condition requise ci-dessus :

Tableau qui représente le plan d'action de recrutement

Périodes	Nombres de nouveau salarié recruté	Montant unitaire de salaire en Ariary par mois	Montant total en Ariary	Frais de recrutement en Ariary
N	15	250000	3750000	280000
N+1	15	250000	3750000	300000
N+2	15	250000	3750000	350000
N+3	15	250000	3750000	400000
Total	60	1000000	6000000	1330000

Source : personnel, année 2012.

La poursuite des recrutements et des formations, traduit par une volonté d'une fidélisation dans un contexte concurrentiel ou la qualité des ressources humaines devient un facteur déterminant. La mise en œuvre de ce plan de recrutement s'effectuera par le fait d'existence de résultat net de l'exercice en bénéfice, ce qui traduit que l'autofinancement supportera ces coûts ; l'avantage de l'URCECAM est donc par le non répartition de son bénéfice net, qui sera apporté à l'exercice suivante en report à nouveau ; donc constitue un choix des opérations de financement intéressant. Mais il faut remarquer que le tableau ci-dessus ne tient pas compte des charges sur salaires (Cotisation sociale, Impôts sur le revenu, indemnité divers...), considéré comme frais de recrutement : l'annonce de recrutement dans le medias, et ne tient pas compte de frais de formation de candidat retenu et le formateur, car l'URCECAM à son propre département de ressources humaines et de formation au niveau de l'UNICECAM ; ce dernier occupe la prise en charge de processus de recrutement sans recours à un cabinet de recrutement.

Conclusion partielle de la troisième partie

Cette dernière partie se concentre sur la validation de deux hypothèses émises à partir de résultat obtenu ; puis porte aussi sur l'analyse de SCI selon les points fort et points faibles à partir du QCI ; et l'interprétation de ratio de performance financière selon les périodes d'analyses : année 2008 période calme et année 2009, 2010, et 2011 caractérisées par la turbulence de l'environnement ; et terminait par le diagnostic de FFOM. Tous cela conduisent à la phase finale de l'étude, c'est-à-dire la conclusion générale de l'ouvrage.

CONCLUSION GENERALE

En s'inscrivant dans le cadre d'une recherche de la problématique de contrôle interne et de performance financière d'une IMF cas de l'URCECAM Analamanga, ce travail a commencé par la proposition des deux hypothèses au paravent dont la vérification suit des apports de matériel et méthode de recherche, puis la présentation des résultats relatif à ces deux sujets de recherches et enfin la discussion et recommandation du réalité sur terrain, par rapport à la théorie et la proposition de solution, de plan d'action sur les points qui semblent mériter une amélioration adéquate.

Les deux hypothèses de départ se résument ainsi : la performance financière d'une IMF dépend de son système de contrôle interne, c'est-à-dire une possibilité de dépendance entre ces deux variables ; la deuxième hypothèse affirme que : la dépendance entre la performance financière et le système de contrôle interne sont influencés par le degré de turbulence de l'environnement au qu'elle exerce son activité.

La première hypothèse annonce de dépendance de SCI avec la performance financière, et peut se trouver dans les divers domaines suivants : domaine de procédure interne qui permet de maîtriser l'activité de crédits (détecter les risques inhérents aux crédits que se soit de risque interne et externe, la procédure donne des règles strictes à suivre pendant l'exécution des tâches effectués par les exécutants et les responsables supérieurs hiérarchiquement , plus précisément tous les acteurs internes au sein de cette institution, dicte aussi la séparation des tâches...) ; de prévenir les risques(en général les risques de crédits, le risque de fraude...) et le respect des règlementations par les autorités compétentes tels que la CSBF. La traduction de ce divers risque et règlement donnent naissance à la traduction financière des opérations dont suivre le système mis en place par le SCI. La traduction des risques est sous forme comptable, qui donne naissance en fin de période, l'établissement des états financiers (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres, et annexes) ; puis le jugement de l'efficience et de l'efficacité de SCI est traduit par les ratios de performance financière : la qualité de portefeuille, l'efficacité et productivité, la gestion financière et la rentabilité. Donc dans ce moment il y a donc une même trajectoire entre le SCI et la performance financière, par le fait que ces deux variables visent à trouver l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

La dernière hypothèse stipule que la dépendance du SCI et la performance financière sont influencées par le degré de turbulence de l'environnement auquel l'URCECAM exerce ses activités. Dans un contexte de l'environnement stable, il ya donc un même alignement de

ces deux variables, caractérisés par un bon indicateur de performance financière ; tous les risques peuvent sembler bien maîtrisés par le SCI que se soit de risque financier et de risque opérationnel.

La stabilité de ces risques constitue donc des enjeux majeurs dans la performance de l'institution, et qui permet d'élargir la perspective de financement par l'augmentation des fonds propres disponibles, c'est-à-dire une sorte de refinancement grâce au résultat positif dégagé, et qui devient un report à nouveau créditeur pour l'exercice à venir. Le refinancement permet d'améliorer la structure financière vis-à-vis de son partenaire (banque, autres IMF ; État, bailleur de fonds...), de protéger contre une éventuelle conjoncture politique et économiques. Et permet aussi, d'augmenter les crédits octroyés pour les sociétaires qui améliorent la qualité de son portefeuille, de penser à une diversification de son portefeuille des crédits ou d'élargir la couverture géographique.

Tous cela constituent un avantage concurrentiel, qui permet de maintenir la pérennité et de continuer la mission principale de l'URCECAM dans le développement de la population rurale qui n'est pas à l'accès du service financier traditionnel. Mais dans un environnement turbulent, comme notre pays vit actuellement influence dans l'organisation interne de l'URCECAM, caractérisé par un bouleversement de structure en place notamment le non contrôle de son environnement externe.

Le non contrôle de son environnement extérieur, entraîne une difficulté de la mission de SCI face à son objectif : vérification de la conformité des opérations réalisées, de l'organisation et des procédures internes, avec les dispositions législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, les normes et usages professionnels et déontologiques, les orientations et décisions des organes dirigeants, notamment en matière de risques, de pouvoirs, de signature et de taux d'intérêt ; surveillance de la qualité de l'information comptable et financière, en particulier les conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité ; protection des ressources humaines de l'institution, de ses usagers ainsi que des actifs de l'institution ; et prévention, la détection et la gestion des risques.

L'inefficacité ou l'inefficience de SCI est causée par la dégradation de la capacité de remboursement de ses sociétaires, traduis financièrement : la dégradation de son indicateur de performance financière cité-ci- dessus. A partir où la déclinaison financière du sociétaire apparaît ; le couple contrôle interne et performance financière ne suivent le même trajet ; dans ce moment la contribution de SCI à la performance a été remise en question. La réactivité de l'institution face à cette turbulence de l'environnement sera nécessaire pour qu'il y ait une adaptation et résistance au changement, ce qui amène à une amélioration et formalisation de

SCI en place parce que l'institution soit à nouveau un posséderait sa force de performance comme avant la crise.

Le matériel et la méthode sont composés en générale le choix de l'entreprise sur lequel nous avons effectué la recherche, il s'agit d'une IMF : URCECAM Analamanga, catégorisée dans une IMF niveau 3, le cadre théorique dont on trouve les différentes théories de contrôle interne et la performance financière d'une IMF ; et se termine par la démarche méthodologique et la méthode d'approche. La démarche méthodologique concerne la phase préparatoire, la réalisation de l'étude, la démarche de stage, le guide d'entretien, et la rédaction finale de l'ouvrage ; tandis que la méthode d'analyse comprend les différents outils utilisés : le diagramme de circuit de document, le questionnaire de contrôle interne, le ratio de performance financière d'une IMF et l'outil de diagnostic FFOM. Toutes Ces démarches contribuent à la vérification des hypothèses, et qui nous conduisent à la présentation des résultats de l'institution.

Le résultat d'étude c'est le fruit d'une méthodologie bien déterminée ci-dessus, ce qui conduit à la présentation en deux (2) parties à savoir : le résultat de procédure de crédit et comptable qu'adopte l'entreprise, sous forme de DCD ; en second lieu, la présentation de ratio de performance financière sous forme de graphe suivant les quatre (4) derniers périodes : année 2008, 2009, 2010 et 2011 ; et les acquis obtenus pendant le stage sur l'URCECAM Analamanga.

A partir de la présentation des résultats que notre discussion prend naissance : la première est réservée à la validation ou non des hypothèses, après l'observation de résultat apparaît que dans une période non turbulente, en 2008 : tous les indicateurs sont satisfaisants au point de vue théorique et réglementaires ; une fois que la crise politique apparaissait en 2009 jusqu'à maintenant, il y a une évolution signification de dégradation des indicateurs de performances, qui implique une incohérence entre SCI et performance, nécessite une proposition de solution et amélioration. La formalisation se situe sur une proposition de nouvelle procédure de crédits et de comptabilité qui permettent de détecter les risques préalables au sein d'un établissement de crédits tels que l'URCECAM, de mieux adapté au contexte politique et économique actuel.

La deuxième dégage l'analyse de procédure d'octroi de crédits et comptable (indicateur de SCI) ; l'analyse est fondée sur l'identification des points forts et des points faibles du système en place, suite au questionnaire de contrôle interne posé sur le responsable : séparation des tâches et fonctions, l'application des procédures sur la réalisation des opérations quotidiennes, le respect des cadres réglementaires, la détection et prévention

des risques. L'analyse de performance est effectuée sous deux (2) angles selon l'évolution depuis l'année 2008 caractérisé par la période calme; l'année 2009, 2010, 2011 caractérisé par la turbulence de l'environnement externe : politique et économique de l'entreprise, et qui affectent ses activités. Et se termine par le diagnostic FFOM, qui dégageait les forces et faiblesses internes, les opportunités et menaces externes. Ces facteurs peuvent entravés à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'amélioration est recommandée aussi sur le plan de ressources humaines : acquisition de nouveau personnel (technicien en science social, et de gestion) pour renforcer le dynamisme rural en matière de changement culturel et de gestion des activités des membres, pour qu'il n'y ait pas une déviation de l'utilisation des crédits. Les forces sont constituées comme un atout de l'institution, un savoir faire interne qui constituent des avantages concurrentiels, il faut les profiter au maximum, or les faiblesses sont des menaces internes qui peuvent entravés à la réalisation de l'objectif de l'entreprise, il faut écarter tout en évidence ou faiblesses à améliorer ; les opportunités représentent un perspective de croissance à l'avenir.

Les hypothèses émises aux départs ont été vérifiées à travers ces différentes cadres méthodologiques de la rédaction IMRED, sur la déduction de la première hypothèse : existence d'une interdépendance entre contrôle interne et performance a été vérifiée, l'interdépendance existe dans le cas suivant : le SCI offre un dispositif (procédure de crédits, et procédure comptable) que l'URCECAM doit respecter avec les réglementations en vigueur afin d'atteindre l'objectif de contrôle interne, le respect de ces dispositifs conduisent à la traduction financière des opérations et des risques à la fin des opérations de clôtures, et donne naissance la performance en terme financière de l'URCECAM, en un mot l'interdépendance se trouve au point de vue méthodique. La deuxième hypothèse est aussi vérifiée, c'est-à-dire la relation entre SCI et performance financière est influencée par le degré de turbulence de l'environnement externe, la turbulence implique un déraillement de ces deux couples, traduisait par la dépréciation des indicateurs de performance financière. La dégradation a été constatée par les périodes turbulentes suivantes : année 2009, 2010, et 2011 par rapport à la période calme, année 2008. En ce moment, l'environnement externe influence le SCI en place, ce qui rend l'atteinte de l'objectif de contrôle interne, qui est en relation causale avec la performance, ce qui conduit à la dégradation des indicateurs de performance financière, en plus les coûts des facteurs augmentent aussi et qui donnent enfin le résultat net de l'exercice négative. En résumé, les deux hypothèses sont validées au près de l'institution de microfinance : URCECAM Analamanga.

Pendant la réalisation de ce mémoire, on tient compte des limites concernant la contrainte temporelle : nous n'avons pas eu suffisamment de temps pour l'observation sur terrain, dans le cadre de la prise en compte de tout le dispositif de contrôle interne, on se limite tout simplement au dispositif relatif à la comptabilité et à l'octroi de crédit ; puisque deux (2) mois ne suffit pas d'apprécier tous les dispositifs internes de l'entité. Il existe aussi des contraintes informationnelles : certaines informations sont considérées par la présente firme comme confidentielles, par exemple la procédure interne.

On peut donc ajouter une amélioration de ce résultat lors d'un relais de recherche future, comme la prise en compte des autres facteurs qui peuvent influencer le SCI, comme la performance non financière : qualité de service, satisfaction des sociétaires, analyse de performance de ces sociétaires en termes de capacité de remboursement des crédits, de gérer les activités... ; tous ces éléments peuvent être une source de meilleur adaptation de SCI pour avoir l'efficacité et l'efficience de cette institution. Et en terme de développement, la microfinance connaît parfois une mauvaise réputation de s'appauvrir la population vulnérable qui bénéficie ses activités de crédits, donc la performance sociale de ses membres pourra s'associer comme un complément de l'analyse de performance financière, pour que le développement durable soit atteint dans la mobilisation de micro crédits aux bénéficiaires.

Enfin, le SCI est considéré comme un affaire de tous les participants dans ce secteur de micro crédits, chaque participant joue un grand rôle, dont le but est d'atténuer les risques liées à cette activité, par exemple le double rôle important de l'État en ce qui concerne : la surveillance et contrôle des secteurs, et l'incitation de l'IMF pour la perspective de croissance future : accord de subvention, allègement de certaine réglementation notamment en matière fiscale, l'accord de confiance de l'établissement de crédits pour avoir une certaine ressource financière vis-à-vis de son partenaire locale ou étrangère. Le non accès aux ressources pour se financer de micro crédit par rapport à la banque traditionnelle qui implante dans une zone plus ou moins urbaine, est l'un des facteurs de blocage et de faiblesse des IMF à Madagascar, n'oublions pas que 80% de la population malgache vit dans le milieu rural dont l'activité se focalise sur l'agriculture, l'élevage , et la pêche. Il est donc nécessaire de continuer la SNMF pour l'accès de la population à faible revenue.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ANDRIANASOLO (E), *étude de cas sur la microfinance à Madagascar : promotion d'un secteur viable*, Tunis, 2008, 23p.

ASSOULINE (N) et POURSAT (C), *les institutions de microfinance malgaches face à la crise*, édition AFD, mai 2011, 37p.

BCAO et ALCD, *Guide méthodologique de contrôle interne*, édition PWC, Luxembourg, 2010, 314p.

CAMPION (A), *Améliorer le contrôle interne*, édition GRET, Paris, 2003, 93p.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne* » ; janvier 1998, p32.

Décret n° 2007-013, *portant fixation du capital minimum des établissements de crédits et de la valeur nominale des titres de participation*.

DONNADIEU (L), *l'audit externe du risque de crédits appliqué au secteur de la microfinance, dans le pays en développement ; démarche spécifique et outils*, édition FIDEF, Paris, 2009, 179p.

GRAND (B) et VERDALLE (B), *audit comptable et financier*, édition ECONOMICA, 1999, 111p.

L'instruction n°002/2006 dicté par le CSBF du 13 Octobre 2006, *relative au provisionnement des risques des établissements de crédit fixe le principe de constitution de provision, les règles de classement en CDL, la détermination du montant à provisionner et la comptabilisation des provisions*.

LANCNER (G), HUOT DE LUZE (B), VAURS (L), LÉGER (M), et CUNIN (E), *les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, cadre de référence*, édition AMF, 2010, 36p.

LAWRERCE B Sandrine, *La Pratique de l'Audit interne*, édition Berger- Levrault, Nancy, 1976, 550p.

Loi n° 2005- 016 du 29 septembre 2005, *relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance*.

Loi n° 956030 du 22 février, *relative à l'activité et au contrôle es établissements de crédit telle que modifié.*

Loi n°2010-001 du 22 Décembre 2010, *portant sur la loi de Finances pour 2011.*

MANCHON (E), *Analyse bancaire de l'entreprise, méthodologie*, édition ECONOMICA, 1994, 498p.

MFB Madagascar, *stratégie nationale de microfinance, année (2008à 2012)*, 4 octobre 2007.

MIKOL (A), *Le contrôle interne*, 1ère édition, Paris, 1998, 128p.

RIES (A) et CHAUVIERE LEDRIAN (G), *Évaluation d'institutions de et microfinance en milieu rural à Madagascar : série d'évaluation capitalisation Ex-post*, édition AFD, 2008, 56p.

SCHELDON (T) et WATERFIELD (C), *Plan de développement et projection financières pour les institutions de microfinance*, édition CGAP, 1998, 257p.

TACCOLA LAPIERRES (S) et HUCHET (N), *Les fondements de l'évaluation privée : Bâle II à l'épreuve des faits*, Université Sud de Toulon –Var, 2009, 85p.

VAN WEELE (A), *Purchasing and supply chain management, analysis, planning and practice*, Business Press, chapitre12, année 2001.

VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE (F) et KENYON (N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique*, Washington, édition MICRORATE, 2003, 59p.

WEBOGRAPHIE

www.madamicrofinance.mg. 20 juillet 2012.

www.BCM.mg. 18 juillet 2012.

www.cerise-microfinance.org. 05 mai 2012.

www.Iram-fr.org. 18 avril 2012.

www.imf.org. 10 juin 2012.

www.Robert-Schuman.eu. Avril 2011.

ANNEXES

ANNEXE I: ETATS FINANCIERS (BILAN ET COMPTE DE RESULTAT) DE L'URCECAM ANALAMANGA PERIODE DE 2008, 2009, 2010 ET 2011

A-COMPTE DE RESULTAT EN MILLION D'ARIARY

RUBRIQUE	2008	2009	2010	2011
I PRODUIT DES INTERETS	1430	1260	1112	1201
II CHARGES DES INTERETS	364	469	327	156
III REVENUES NET DES INTERETS (I-II)	1066	791	785	1045
+Produits d'honoraire et de commission	0,49	0,54	50	11
-Charges d'honoraire et de commission	0,09	0,17	0,9	3
IV REVENUS NET D'HONORAIRE ET DE COMMISSION	1066	791	834	1053
+Produits du portefeuille de transaction et d'investissement	5	0	17	0
- Charges du portefeuille de transaction et d'investissement	0	0	0	0
V REVENUS NET DU PORTEFEUILLE DE TRANSACTION ET D'INVESTISSEMENT	1071	791	851	1053
Charges net sur CDL	-27	-220	-107	-54
Produit sur CDL	107	157	142	161
Charges sur CDL	134	377	249	215
+Revenus net sur autres opérations	217	316	253	100
Autres produits opérationnels	221	316	253	100
Autres charges opérationnels	4,32	0,01	0	0,3
VI RESULTAT OPERATIONNEL (PNB)	1261	887	997	1099
- Autres charges d'exploitations	874	1044	1197	1206
+ Autres produits d'exploitations	0	0	0	1
VII RESULTAT AVANT SUBVENTION	387	-157	-200	-106
- Subvention d'équilibre	0	10	10	0
-Subvention d'exploitation	0	0	12	0
VIII RESULTAT AVANT IMPOTS	387	-147	-178	-106
Impôts sur le revenu	44	14	0	0
IX RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINNAIRES	343	-133	-178	-106
Charges extraordinaires	0	0	0	0
Produits extraordinaires	0	0	0	0
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	343	-133	-178	-106

Source: Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

B-BILAN ACTIFS, PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES EN MILLIONS D'ARIARY

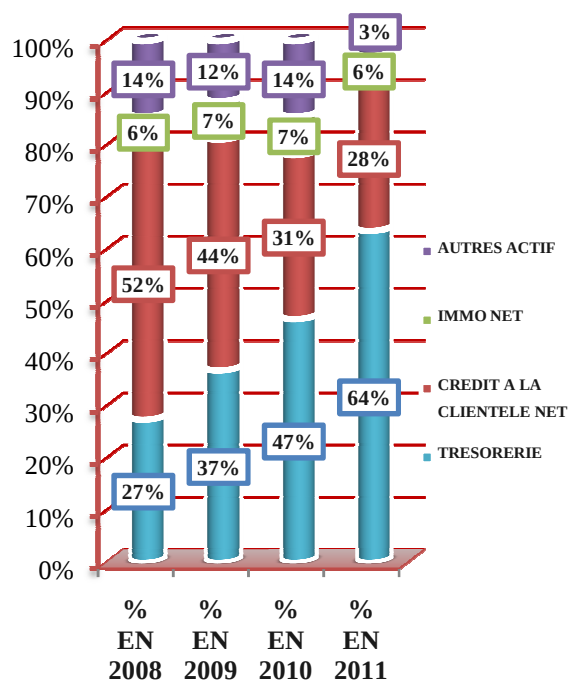
ACTIFS	2008	2009	2010	2011
TRESORERIE	1937	2733	3782	6948
crédit à la clientèle	3827	3609	2949	3422
CDLC	-149	-329	-400	-384
IMMOBILISATIONS ET VALEURS IMMOBILISEES NETS	420	542	597	626
AUTRES ACTIFS	1022	856	1172	314
TOTAL ACTIF	7057	7411	8100	10926

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	2008	2009	2010	2011
OPERATION INTERNE DE TRESORERIE	2316	2228	2272	684
DEPOTS A LA CLIENTELE	2221	2446	3250	6974
AUTRES PASSIFS	714	856	760	1430
CAPITAUX PROPRES	1806	1881	1818	1838
capital, réserves	1017	1226	1375	1634
RESULTAT NET	343	-133	-178	-106
report à nouveau	446	788	621	309
TOTAL PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	7057	7411	8100	10926

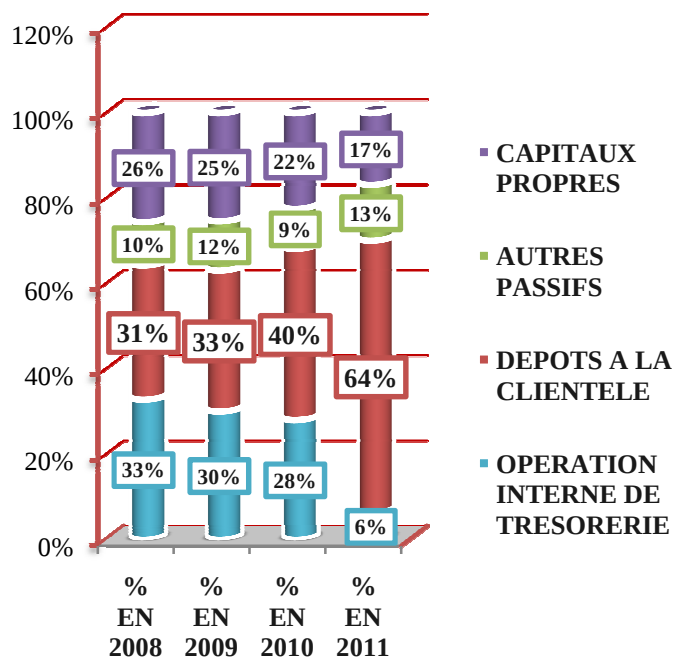
Source : Responsable Administratif et Financier, de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

ANNEXE II: PRESENTATION GRAPHIQUES DE BILAN EN POURCENTAGE

A-ACTIFS

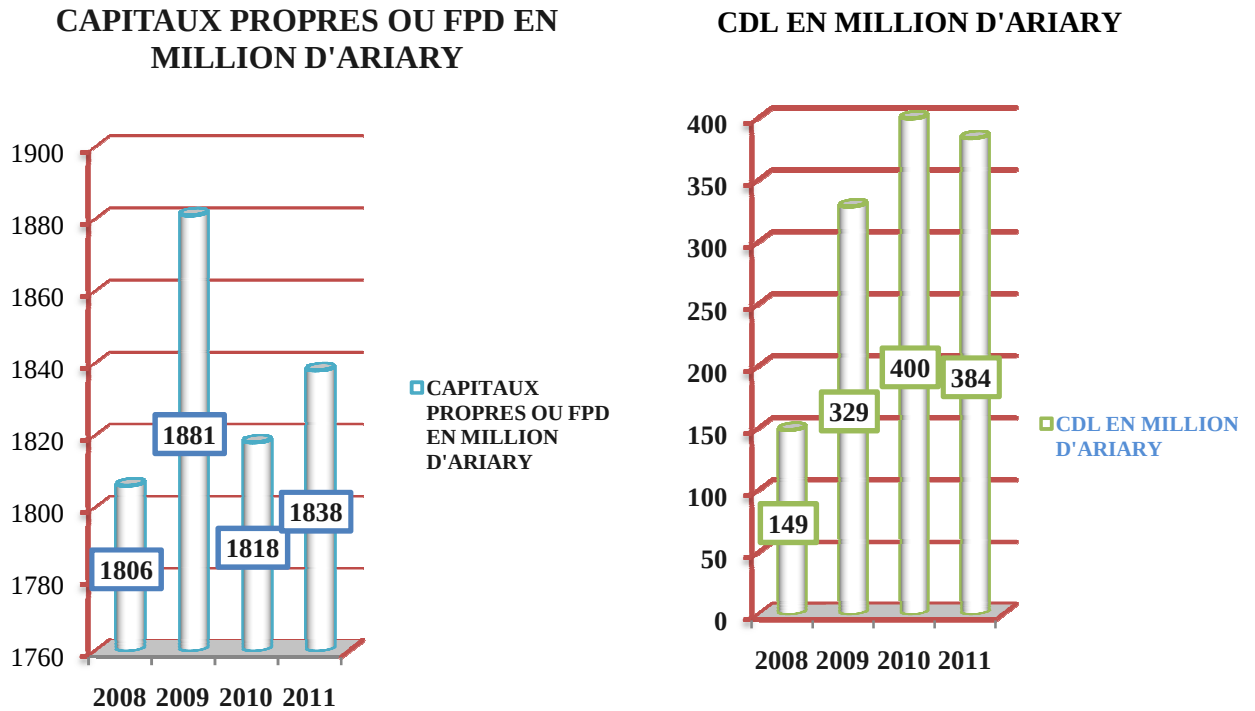


B-PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

ANNEXE III: EVOLUTION GRAPHIQUE DE CAPITAUX PROPRES OU FPD ET CDL EN MILLION D'ARIARY



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

ANNEXE IIV: TABLEAU DE CALCUL DES RATIOS

RUBRIQUE	2008	2009	2010	2011
charges d'exploitation en million d'Ariary	874	1037	1172	1204
encours de portefeuille brut de crédit	3827	3425	3210	3068
nombres d'emprunteur actif	16220	17852	19001	20000
charges d'intérêt et de commission	364	469	328	159
résultat net	343	-133	-178	-106
produit d'intérêt et de commission	1430	1260	1162	1212
FPD	1806	1881	1818	1838
ressource financières	4627	4769	5686	7869
total des dettes	5251	5530	6282	9088
total des actifs	7057	7411	8100	10926
actif moyens	8373			
valeur moyenne de ressource financière	5738			
FPD moyens	1836			
nombres moyens d'emprunteurs	18268			
encours moyens de portefeuille brut de crédits	3383			

Source : état financier de l'URCECAM Analamanga.

RUBRIQUE	ANNEES			
EFFICACITE DE PRODUCTIVITE	2008	2009	2010	2011
ratio charges d'exploitation	25,84%	30,66%	34,65%	35,59%
ratio cout par emprunteur	4,78%	5,68%	6,42%	6,59%
GESTION FINANCIERE	2008	2009	2010	2011
ratio couts charges de financement	10,76%	13,87%	9,70%	4,70%
ratio couts des ressources financières	6,34%	8,17%	5,72%	2,77%
RENTABILITE	2008	2009	2010	2011
rentabilité des FPD	18,99%	-7,07%	-9,79%	-5,77%
rendement du portefeuille	42,28%	37,25%	34,35%	35,83%

RUBRIQUE	2008	2009	2010	2011
encours brute de portefeuille de crédits	3827	3425	3210	3068
FPD	1806	1881	1818	1838
CDL	149	329	400	384
PAR	47,191%	54,920%	56,636%	59,909%

RUBRIQUE	2008	2009	2010	2011
Taux De remboursement de prêt 0 jour	96.00%	93.60%	96.47%	90.00%
Taux de remboursement de prêts 30 jours	98.50%	95.90%	95.17%	94.00%
Taux de remboursement de prêts 90 jours	99.50%	97.30%	92.86%	97.00%

Source : traitement après calcul.

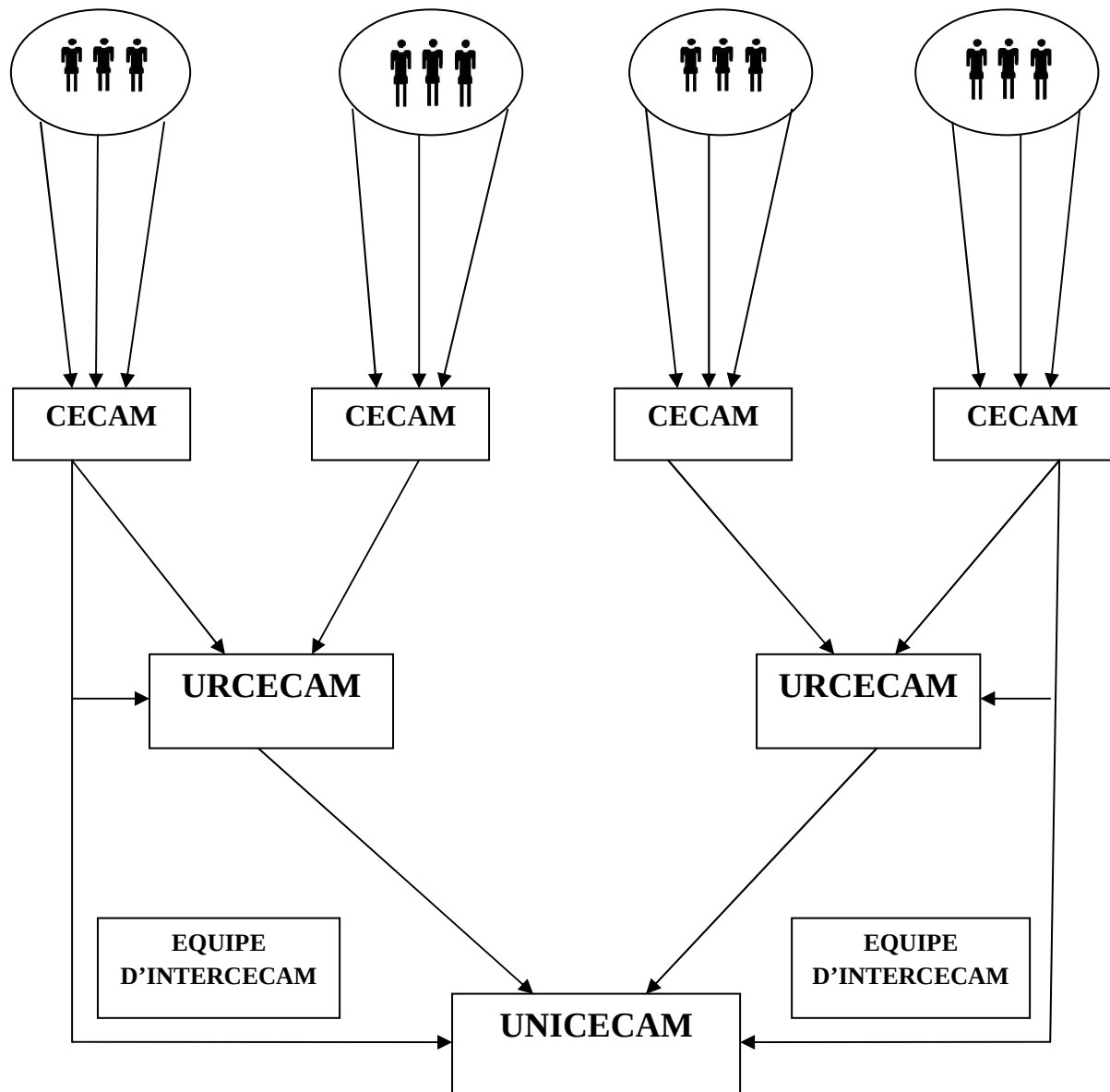
ANNEXE V : FORMULE DES RATIOS UTILISEES

RUBRIQUE	FORMULE
Ratio charges d'exploitation	Charges d'exploitation/ encours moyen de portefeuille brut de crédits
Ratio coûts par emprunteur	Charges d'exploitation/ nombre moyen d'emprunteurs actifs
Ratio coûts charges de financements	Charges d'intérêts et de commission/ encours moyen de portefeuille brut de crédits
Ratio coûts de ressources financière	Charges d'intérêts et de commission/ valeur moyenne de ressources financières
Ratio dette sur FPD	Total des dettes/ total des FPD
Rentabilité des actifs	Résultat net/ actifs moyens
Rendement de portefeuille	Produits d'intérêts et de commissions/ encours moyens de portefeuille brut de crédits
PAR	CDL/ encours total de portefeuille brut de crédits
Taux de remboursement de prêts	Montants des échéances de la période recouvré/ montant des échéances normales de la période

Source : VON STAUFFENBERG (D), JANSSON (T), ABRAMS (J), ABATE (F) et KENYON (N), *Indicateur de performance pour les Institutions de Microfinance, guide technique*, édition MicroRate, Washington, 2003, p47.

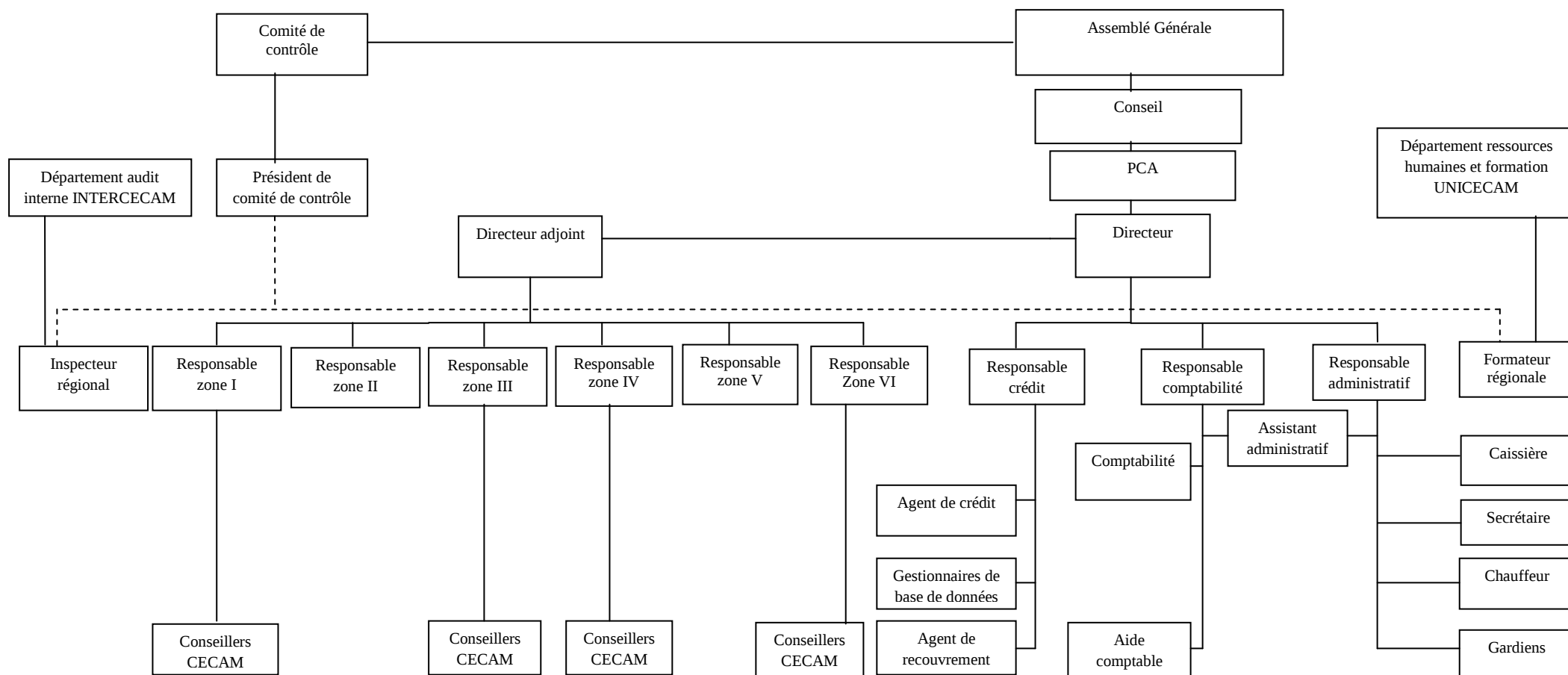
ANNEXE VI: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU RÉSEAU ET DE L'ENTITE

A-STRUCTURE DU RESEAU



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECCAM Analamanga, année 2012.

B-ORGANIGRAMME DE L'URCECAM ANALAMANGA



Source : Responsable Administratif et Financier, de l'URCECAM Analamanga, année 2012

ATTRIBUTIONS DE CHAQUE RESPONSABLE

1) Directeur de l'URCECAM

Il assure la bonne gestion et le développement de l'URCECAM dans le cadre de la politique générale et des objectifs définis par le CA. Il est le responsable de l'élaboration du budget annuel à soumettre au CA ;

2) Directeur adjoint chargé de l'exploitation

Le directeur adjoint chargé de l'exploitation assure la fiche de fonction ; il remplace le directeur lors de ses absences ;

3) Responsables de Zone (RZ)

Succinctement, nous pouvons définir les tâches des responsables de zone comme suit :
Il se charge du contrôle du bon fonctionnement de caisses de bases, du suivi de la réalisation des objectifs d'activités. Il est également chargé de l'approvisionnement et des dégagements de fonds dans les caisses locales. Il doit assurer, former et animer l'ensemble des conseillers. Il prend en charge le développement des CECAM auprès des sociétaires et des futurs sociétaires en vue de promouvoir l'ensemble des services financiers (animation, formation des élus aux principes mutualistes) ;

4) Les Conseillers :

Les conseillers techniques ou encore les techniciens sont les agents de la CECAM présents dans chaque caisse. Leur principal rôle est d'animer la caisse.
L'information consiste à expliquer aux gens les rôles, les fonctions tenues ainsi que les différentes procédures et paperasses nécessaires pour adhérer à la CECAM.
C'est aussi pendant ces séances d'information que le conseiller donne aux gens les détails des prêts : le capital, les taux d'intérêt, les objets de garantie, les modes de remboursement, et les éventuels contrôles à faire.

5) Les Caissières :

Elles enregistrent au journal de caisse des débits ou des crédits, tiennent la caisse, encaissent des parts sociales et des droits d'adhésion, remplissent les situations mensuelles des caisses et des fiches jaunes et bleues, calculent les intérêts et le montant remboursable mensuellement, remplissent les documents comptables (registre, balance journalière).
Les caissières s'occupent également de la relation directe avec les membres dans l'opération qu'elles accomplissent. Les Sociétaires : Ces sont les membres des CECAM ayant acquitté leurs Parts Sociales Fixes. Lors d'une assemblée de section (AS), ils ont le droit de voter les élus du Comité Exécutif ou comité d'Administration (CA) et du Comité de Contrôle ou Comité de Surveillance(C.C).

6) Responsable crédit :

Il joue un très grand rôle puisque l'activité principale de l'URCECAM est l'octroi de crédit. Ses activités sont : d'instruire directement les dossiers de crédit ou supervise ses collaborateurs (Agents de crédit) ; de faire l'analyse des risques encourus c'est-à-dire les créances douteuses et provision à endosser ; d'encadrer le gestionnaire extra comptable dans le suivi des crédits ; de participer également à la réunion des COP (Comité d'octroi de prêt) d'une CECAM ; et de s'occuper de la formation des conseillers pendant la réunion d'équipes ; Le crédit est donc une activité principale de l'URCECAM, dans ce cas le responsable de crédit occupe une place très importante dans l'institution.

7) Gestionnaire de base de données :

Il s'occupe : de l'établissement de balance et l'état de rapprochements ; de l'enregistrement les crédits existants ; et de classement des créances douteuses et litigieuses (CDL) au niveau des départements de crédit ;

8) Agent de crédit :

Il est responsable de :

- L'installation et le montage de dossier de crédit. Il existe des formulaires à remplir comme la demande de crédit, et la Fiche Individuelle d'Exploitation du Membre (FIEM)
- Suivi de formalisation de dossier par exemple : l'hypothèque pour les immobilisations ; l'inscription de gage pour les automobiles;
- Suivi de remboursement de crédit : suivant la date de remboursement (échéance : annuelle, trimestrielle ou mensuelle) ;
- Recouvrement s'il existe des soldes non équilibrés,

9) Agent de recouvrement :

Il assure le recouvrement auprès des Créances Douteuses et litigieuses (CDL) avec l'aide des agents de crédits et des conseillers.

Il est chargé de suivre les membres emprunteurs et surtout de faire le recouvrement en cas de retard de remboursement

10) Responsable administratif

Il est chargé de : la gestion administrative et logistique de l'établissement l'administration du personnel de l'antenne régionale en assurant les contacts avec le responsable d'autre URCECAM, la gestion de la logistique : motos, véhicules et bicyclettes. Et la relation avec les tiers : fournisseurs, banques ou autres.

11) Responsable financier :

Il s'occupe en général de la comptabilité et de la finance, entre autres : la formulation des états financiers et du budget annuel ; la gestion totale de l'URCECAM : validation retraits et versements à la banque, l'analyse des résultats : étude des seuils de rentabilité et la marge de sécurité et l'encadrement des caissiers placés directement sous sa responsabilité comme le décaissement, encaissement et la tenue des registres et des dossiers y afférents.

12) Comptable :

Avec les guides de son dirigeant, il assure l'établissement des balances, du compte de résultat, du bilan, des rapprochements, des versements et des suivis de situation de compte bancaire. Il assure également la tenue de la comptabilité de CECAM suivant les normes et produire la situation hebdomadaire de trésorier de l'URCECAM.

13) Aide comptable :

Il assure : la saisie des journaux caisse, la formulation de la balance, les rapprochements au niveau des caisses. Il aide le comptable dans la majorité des traitements comptables.

ANNEXE VII: TABLEAU DE PLAN D'ACTION DE LA NOUVELLE PROCEDURE PROPOSÉE

Phases	Mise en œuvre de contrôle interne				Moyen de vérification	Observation
	Au niveau opérationnel	Département de crédit	COP : RZ, AC, Conseillers, Techniciens, élus	Département d'audit interne		
Expression du besoin	<u>Agent de crédit et conseiller</u> : vérifie l'adéquation de besoin et nature d'activité	<u>Vérification de la validité du besoin</u> : nature ; montant, durée du crédit		<u>L'inspecteur vérifie</u> : l'intervention de l'agent de crédit et le conseiller	Dossier de demande de crédits, dossier de demande de crédit, PV de l'agent de crédit et le conseiller, échantillonnage de dossier de demande et PV	Tous les jours
Montage du dossier	<u>Agent de crédit et conseiller</u> : vérifie l'antécédent client, situation d'endettement, pièce justificative et annexe, valide le besoin exprimé selon les critères d'éligibilités, effectue le rapport quotidienne	<u>Vérification</u> : fonds et du formes de demande pour être passé au COP, élément de crédit cohérent au politique de l'URCECAM, respect des plafonds et limites fixés par le CA		<u>L'inspecteur vérifie</u> : procédure de demande (pas de favoritisme, passe droit...), complément du dossier (bien remplies, dûment signé)	Dossier de demande de crédit, visite au domicile de l'emprunteur, rapport quotidienne de l'agent de crédit et conseiller, rapport quotidienne de l'agent de crédit et conseiller après échantillonnage	Tous les jours
Instruction et formalisation		<u>Vérification sur dernière recours</u> : procédure correctement suivie, analyses techniques et financière correctement réalisées, respect des instructions des zones à risque et de sécurité, l'analyse de demande correctement réalisé (identité, lieu de vie et d'habitation,		<u>L'inspecteur vérifiera après échantillonnage</u> : tâches des opérants et des contrôleurs sur la base de procédure définis, conformité d'instruction de dossier vis-à-vis de la procédure, fondement des validités des	Revue de document de politique de crédits, rapport des CA et de la COP, analyse de dossier suite à la visite sur terrain , rapport des agents de crédit ou de conseiller	Tous les jours

		morale, garantie...)		arguments avant au COP		
Décision d'octroi		<u>Vérifiera</u> : l'enveloppe de crédit totale à sa disposition, les dossiers sont dans la limites des disponibilités et apposer sa signature (approbation) considéré comme octroi d'engagement	-Analyse individuelle de dossier de crédit -Analyse globale de demande crédit	<u>Vérifiera</u> : la trésorerie mis en avant par le département de crédit est validé au moment de décision du COP <u>Après échantillonnage vérifie</u> : les décisions du COP, enregistrement de la décision au PV ou registre, transmission de décision aux différents départements, validités de réunions, le principe de majorité	Revue de demande de crédit et dossier d'instruction, revue de convocation, ordres de jour de réunion, rapport de réunion du COP, revue de document de politique et manuel de procédure	Selon réunion du COP
Formalité administrative et service de soutien	En cas d'approbation de la COP : prendre en charge les formalités administratives (informe le membre sur la décision du COP, enregistrement au registre bénéficie le crédit, élaboration de contrat et faire signé au membre...) Élaboration des formalités de contrat de prêts (échancier, calcul des intérêts mentionnés dans la décision, plan de trésorerie, formalités de prise de garantie, outils de suivi de prêts, remet au sociétaire le carnet figurant les modalités de remboursement <u>Le conseiller vérifiera</u> : la bonne élaboration de contrat en comparant le dossier de crédit, PV du COP,			<u>Après échantillonnage vérifiera</u> : le contrat est signé par une personne autorisé et le membre, la bonne tenue des modalités de prise de garantie, élaboration des échéanciers, formalités d'enregistrement, conformité du montant par rapport au dossier de crédit et décision du COP	Revue de dossier de crédit ; PV du COP, revue de dossier de crédit, PV du COP, revue de dossier de crédit, PV du COP	Tous les jours

XXVI

	l'élaboration de document, les signatures d'autorisation, du quorum était au moment du COP, sensibilisation de formation au nouveau membre					
Déblocage de fonds	<u>Agent de crédit et conseiller</u> : fait la préparation des documents, leurs validations par les autorités supérieures, et la conservation des documents pour le suivi	<u>Responsable supérieur</u> : vérifiera l'exactitude et complétude des documents constitutifs du dossier et du contrat		<u>Vérifiera auprès de l'échantillon</u> : la validité de signature, carnet de l'emprunteur, décaissement effectif de crédit, correspondance de décaissement effectif et le montant décidé par la COP, usage effectif de bien par le membre, plan de décaissement (décaissement par tranche) ; enregistrement d'achat à la comptabilité	Bordereaux d'achat de bien ; reçus de sortie de fonds, bons de commande, bons de livraison, factures, élaboration d'un échantillon de mouvement de trésorerie, vérification croisée de fiche du membre et livre comptable, visite inopinée au domicile du membre	Selon le calendrier établi
Suivi après déblocage	<u>Agent de crédit et le conseiller doit vérifier</u> : le montant de crédit octroyé, le respect de l'objet de crédit, la nature de bien acquis et le coût d'acquisition Établir le rapport de visite sur terrain	<u>Le responsable supérieure vérifie</u> : le rapport de l'agent de crédit et le conseiller		<u>Auprès de l'échantillonnage vérifiera</u> : respect des dispositions du contrat, respect de l'objet de crédit, nature de bien acquis et le coût d'acquisition par exemple,	Revue de dossier de crédit, visite sur terrain, revue de fiche de crédit, revue de rapport de visite sur terrain par l'agent de crédit et le conseiller, suivi des biens mis en garanties	Tous les jours
Remboursement à l'échéance	Le caissier vérifie et effectue selon la procédure ancienne	<u>Responsable supérieur vérifie</u> : clarté de montant de remboursement dans le carnet du sociétaire, signature du caissier pour accuser de réception, enregistrement dans le livre de caisse,		<u>L'inspecteur vérifiera</u> : l'existence de pièces justificatives (reçus) lors de remboursement, preuve de dépôts (cas de dépôts collectés)	Examen de livre de caisse, vérification croisée entre livre de caisse et carnet du membre, visites au domicile du membre,	Suivant date d'échéance

XXVII

		vérification croisé (entre les livres et dans la caisse)			visites aux agences bancaires, examen des extraits de relevés bancaires	
Suivie de paiement	<u>Agent de crédit et conseiller</u> : effectue l'identification d'éventuel signe de dégradation, vérifiera le facteur de non remboursement à l'échéance, mobilisation de garantie si le membre n'a pas la capacité potentielle de rembourser ou rééchelonnement, contrôle sur l'anticipation, visite et suivie des activités puis établissement de rapport	<u>Responsable supérieure</u> : vérifie si l'agent de crédit ou le conseiller est informé ou non sur le retard, vérifie aussi la proposition des plans d'apurement accordé, effectue aussi la vérification de situation de CDL		<u>Après échantillonnage vérifiera</u> : que le retard est bien exprimé dans le livre interne, le plan d'apurement et de rééchelonnement, la fiabilité des créances en retard, l'historique des opérations de relance	Production de tableau de bord (balance âgées, liste de CDL...), lettre de mis en demeure, examen de livre interne et de tableau de bord, visite au membre pour connaître le signe de dégradation	Tous les jours
Clôture du dossier	<u>Agent de crédit et conseiller</u> : vérifiera le respect d'obligation de la part de sociétaire, émettra le certificat de clôture et qu'il signera puis remet au membre avec une contre signature, conservation de double de certificat au dossier de clôture	<u>Responsable supérieure</u> : vérifie le respect de l'obligation par le membre, et signera aussi le certificat de clôture		<u>Sur l'échantillon, vérifiera</u> : le respect de procédure par l'agent de crédit et le conseiller et celle de son responsable, le clôture auprès de système informatique	Revue mensuelle des dossiers clôturés par exemple	suivant contrat
Constatation de défaillance	<u>Agent de crédit et conseiller</u> : vérifiera la situation financière du membre défaillant, connaître la raison de retard de paiement avec l'entretien au membre, élaboré un rapport, élaboré les propositions de vente de garantie	<u>Responsable supérieur</u> : vérifiera le rapport de l'agent de crédit, fait l'examen de proposition de vente de garantie, examen de valeur estimé et la réalisation de garantie		<u>Sur l'échantillon, vérifiera</u> : le respect de procédure effectué par le conseiller et son responsable, la procédure de rééchelonnement	Revue des dossiers des membres en retards, revue des rapports de conseiller et son supérieur, visite sur terrain	Suivant défaillance du membre

Source : personnel, année 2012.

ANNEXE VIII: COMPTABILISATION DE CREDIT**B-AU NIVEAU REGIONALE**

Exemple de comptabilisation dans le cadre d'octroi ou remboursement de crédit PRO (Productif) dans le département comptable régionale c'est-à-dire au niveau de l'URCECAM Analamanga.

COMPTES	INTITULES DE COMPTE
101200	Caisse CECAM
203200	Crédit productif sain
273200	CDL crédit productif
293200	Perte de valeur sur crédit productif
681232	Dotation à la perte de valeur sur crédit productif
643000	Perte sur créance irrécouvrable
707320	Intérêt crédit productif
707321	Intérêt de retard de crédit productif
781232	Reprise perte de valeur de crédit productif

TABLEAU DE REMBOURSEMENT

DATE	CAPITAL	INTERET	REMBOURSEMENT DE CAPITAL	CAPITAL RESTANT DU
10/11/10	1000000	142000	250000	750000
31/03/11	750000	23250	250000	500000
30/04/11	500000	16000	250000	250000
31/05/11	250000	7750	250000	0
TOTAL	-	189000	1000000	-

Taux annuel 36%

Intérêt de retard : $2 \times \text{montant de l'échéance non remboursé} \times \text{taux} \times \text{nombre de jours de retard} / 360$

ECRITURE**Au moment de l'octroi**

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULÉS 10/11/10	DÉBIT	CRÉDIT
203200	101200	Crédit productif sain Caisse CECAM Octroi de crédit n°... suivant contrat n°...	1000000	1000000

Au moment de remboursement normal

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULE 31/03/11	DEBIT	CREDIT
101200	203200 703320	Caisse CECAM Crédit productif sain Intérêt crédit productif Remboursement crédit productif n°...	392000	250000 142000

Au moment de remboursement de retard

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULEE 10/05/11	DEBIT	CREDIT
101200	203200 707320 707321	Caisse CECAM Crédit productif n°... Intérêt crédit productif Intérêt retard crédit productif Remboursement crédit productif n°...	273250	250000 23250 16500

Solde de CREDIT au 10/05/11 500000

Durée de retard supérieur à 90 jours : déclassement en CDLC

Déclassement en CDL : classe 27

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULEE 31/08/11	DEBIT	CREDIT
273200	23200	CDLC crédit productif n° ... Crédit productif n°... Déclassement en CDL crédit productif n°...	500000	500000

Dotation PERTE DE VALEUR

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULEE 31/08/11	DEBIT	CREDIT
681232	293200	Dotation PV sur crédit PRO n°... PV crédit productif n°... Dotation perte de valeur	500000	500000

Au moment de remboursement CDLC

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULEE 30/09/11	DEBIT	CREDIT
101200	273200 707320 707321	Caisse CECAM CDLC productif de n°... Intérêt crédit productif Intérêt de retard crédit productif Remboursement CDLC productif de n°...	600000	432250 23750 144000

Reprise de perte de valeur

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULEE 30/09/11	DEBIT	CREDIT
293200	781232	PV sur crédit productif n°... Reprise PV sur crédit productif n°... Reprise de perte de valeur	432250	432250

Solde perte de valeur CDL= 67750

Passage en perte (radiation de créance)

N° DE COMPTE	N° DE COMPTE	INTITULEE 31/12/11	DEBIT	CREDIT
643000	273200	Perte sur créance irrécouvrable CDLC productif n°... Passage en perte	67750	67750

Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

B-AU NIVEAU DE CAISSE LOCALE

Plusieurs documents se trouvent dans les caisses locales. Les reçus et registres sont les documents de base. Ces dossiers de base sont nécessaires au département administratif et financier :

Reçu

Durant chaque opération, versement ou retrait, les caissières ont l'obligation de délivrer un reçu à leurs clients. Dans ce cas, c'est essentiel de définir les montants, la date d'opération, le nom des clients et le numéro du reçu.

Cette pièce existe en trois exemplaires dont l'original est à la disposition du client, le deuxième reste à la caisse pour servir de pièce justificative et le troisième circule au bureau régional pour être enregistré au journal comptable de l'URCECAM. Le reçu sert alors de pièce justificative. A partir de cette pièce, on obtient le journal caisse et le journal comptable.

Dans les Caisses CECAM l'utilisation des reçus pour les opérations d'encaissement et de décaissements, ces deux reçus sont de couleurs différentes, et numérotés avec un ordre chronologique, ces reçus sont à la disposition de la caissière pour l'enregistrement des opérations effectuées par les membres à chaque ouverture de la caisse CECAM (les opérations sur dépôts et retrait, les octrois de crédits ou les remboursements, les charges de fonctionnement...).

Fiche

C'est un livre de pièce descriptive des membres à double exemplaire dont la fiche jaune est à la disposition du membre et une fiche bleue qui reste à la caisse pour le suivi des opérations qu'il fait. Les fiches sont contrôlées durant l'assemblée des sections, nous procédons aussi à un rapprochement entre les fiches bleues et les fiches jaunes. Elle servira comme pièce de vérification des comptes non équilibrés s'ils se présentent.

Registres

Il existe différentes formes de registre. On peut classer les opérations à chaque registre. Ces différentes formes de registre sont :

-Le registre des Dépôts à Terme (DAV): document d'enregistrement des opérations de versement ou de retrait des DAV ou toute autre opération considérée comme DAV (les DAT non restituées à l'échéance, les provisions pour autofinancement LVM ou pour PSV constituées par un membre...).

-Le registre des dépôts à Vue (DAT): document d'enregistrement des opérations de versement ou de restitution des Dépôts à Terme (DAT) ;

-Le registre des Plans d'Épargne (PE) : document sert de support d'enregistrement de versements ou de restitutions des Plans d'Épargne (PE) ;

-Les registres des crédits : Ce sont les documents d'enregistrement de toutes les opérations de déblocage et de remboursements de crédit. Il faut ouvrir un registre pour chaque type de crédit.

-Les registres des intérêts reçus : registres servent à enregistrer les intérêts normaux perçus sur les crédits

-Le registre des intérêts de retard : registre sert à enregistrer les intérêts de retard sur les remboursements de crédits.

-Le Registre des intérêts versés : document sert pour la comptabilisation des intérêts versés sur les DAT et les PE.

-Le Registre des charges de fonctionnement et des produits divers : document sert à enregistrer toutes les opérations de recettes diverses (dons, subventions, ventes des habillements...) et les opérations relatives aux dépenses de fonctionnement (fournitures, achat de documents comptables...) ;

-Le Registre des Avances de Fonds (AVF) : document sert pour la comptabilisation des transferts de fonds du Bureau Régional à la CECAM quel que soit leur objet.

-Le Registre des Mouvements A Vue : document sert à la comptabilisation des transferts de fonds à la CECAM au Bureau Régional quel que soit leur objet.

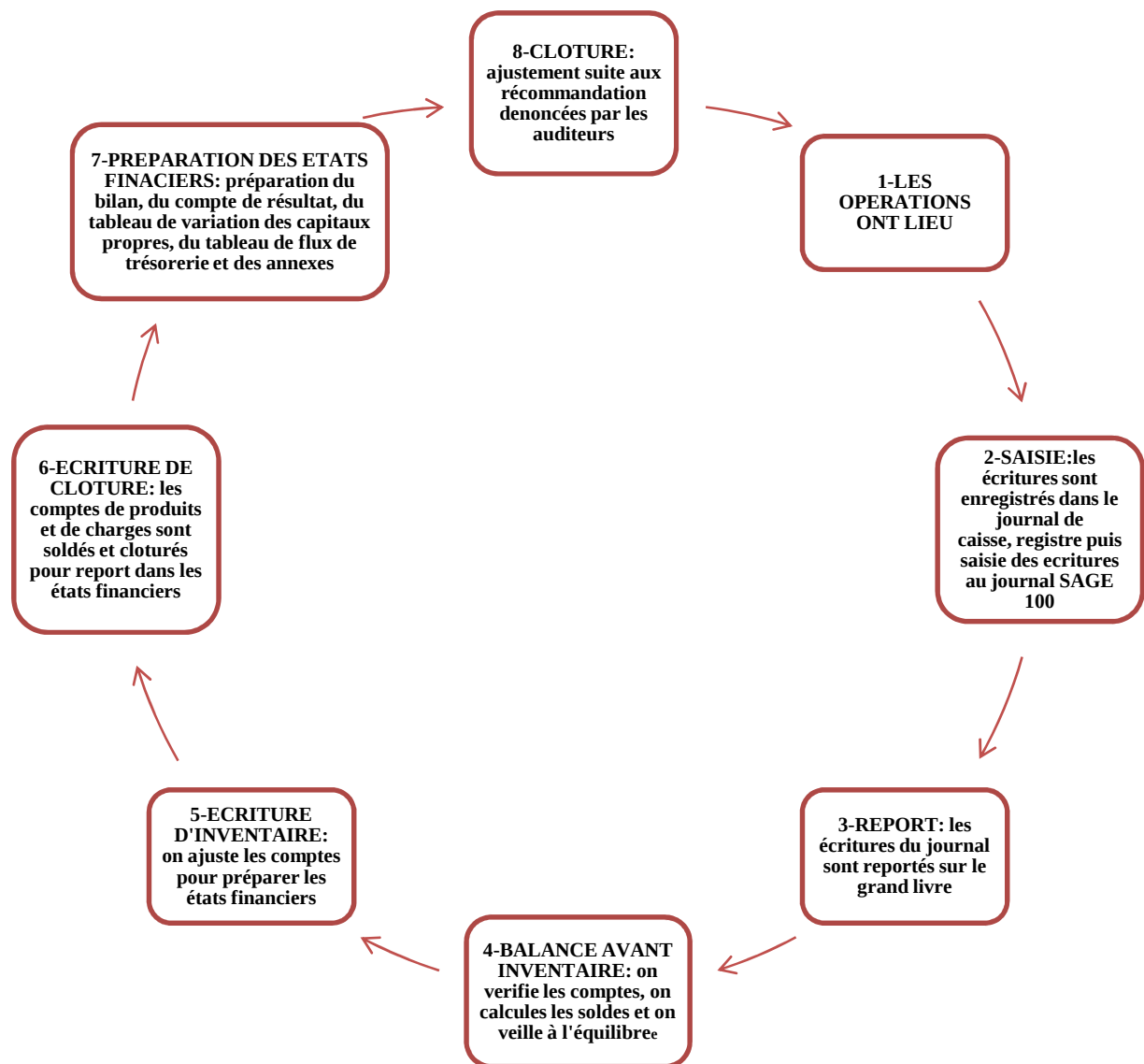
-Le Registre des excédents et déficits de caisse : registre sert à enregistrer les excédents et les déficits de caisse comptabilisés dans le journal. Par principe de non compensation de l'actif et du passif, deux colonnes sont prévues dans le registre dont l'une pour les excédents et l'autre pour les déficits.

-Le Registre des avances pour achat de Location et Vente Mutualiste (LVM) : document sert à enregistrer les créances décaissées (au niveau de la caisse) et remis au Conseiller pour achat de (LVM) et leur régularisation.

-L'échéancier des DAT et des PE : c'est un outil de suivi des dépôts arrivant à l'échéance permettant d'éviter les risques d'oubli dans la restitution ou la transformation des DAT échus en DAV permettant de gérer les prévisions de trésorerie et d'évaluer la stabilité des dépôts afin de pouvoir envisager la réutilisation de ces fonds. Ce document doit être mis à jour, par le Conseiller, après chaque versement ou retrait.

-L'échéancier des crédits : c'est un document de suivi de remboursements des crédits permettant de gérer les prévisions de trésorerie, de fixer les montants des intérêts de retard, d'enclencher les actions de recouvrement et de calculer les taux de remboursement.

ANNEXE IX: CYCLE COMPTABLE DE L'URCECAM



Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

ANNEXE X: PRODUIT ET SERVICE PROPOSEE PAR L'URCECAM**A-LES TYPES DE CREDIT**

Sigle	Type de crédit	Objet	Taux d'intérêt /mois
SOC	Crédit Social	Besoin de trésorerie imprévu et parfois non productif	3,5%
PRO 01	Crédit productif 01	Crédit pour le secteur primaire agricole, élevage et pêche	3% à 3,5%
PRO 02	Crédit productif 02	Achat des pièces détachées	3,5%
GCV	Grenier Commun Villageois	Crédit pour le stockage de paddy et autres produits	4%
COI	Crédit Commercial Individuel	Activités à caractère Commercial	4%
LVM	Location Vente Mutualiste	Achats d'équipement : Véhicule, matériels, autres matériels	2% matériel agricole 2,5% autres
CPM	Crédit Commercial Personne	Fonds de roulement pour coopératives, groupement	2%
CLP	Crédit Culture Pérennes	Extensions de plantation ou aménagement de bâtiments	1,5%
CLD	Crédit lié à un DAT	Avance sur Dépôt à Terme	2%
ERI	Crédit Entretien et Réparation Immobilier	Pour la réparation ou embellissement de maison	3%
ATB	Crédit Achat de Terrain à Bâtir	Crédit destiné à financer l'Achat de Terrain à Bâtir	2,5% à 3,5%
ATC	Crédit Achat ou Aménagement de Terrain Cultivable	Crédit pour l'acquisition de terrain à cultiver ou transformation de terrain brut en terrain cultivable	3% à 4%
BTP	Crédit Bâtiment et Travaux Publics	Marché et projet en BTP	4%
CON	Crédit Construction	Service financier offert pour le financement d'une construction : crédit immobilier	2% à 2,5%
ERM	Crédit Entretien et Réparation de Matériels	Projet d'entretien ou réparation de matériels	3%
TRF	Crédit de Transformation de Produits Finis	Besoins en fonds de roulement pour les activités artisanales et transformation des produits	3% à 3,5%

Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

B-LA COLLECTE D'EPARGNE**Les dépôts à vue ou DAV**

Ils sont non rémunérés et récupérables à tout moment. La CECAM assure la sécurité de tous les montants avec la possibilité de les retirer à n'importe quel moment selon les besoins.

Le plan d'épargne ou PE

Le plan d'épargne est rémunéré mensuellement à un taux intéressant auquel s'ajoute une prime qui récompense des versements réguliers et exhaustifs par le déposant d'une somme fixe pour une durée minimum de 12 mois. Ces dépôts ne peuvent être retirés qu'après 1 mois après la dernière opération effectuée.

Les dépôts peuvent être faits par des simples adhérents de la caisse, sans obligation de verser des parts sociales. Ces adhérents peuvent aussi être des personnes morales (associations locales, églises, collectivités,...)

Les dépôts à terme ou DAT

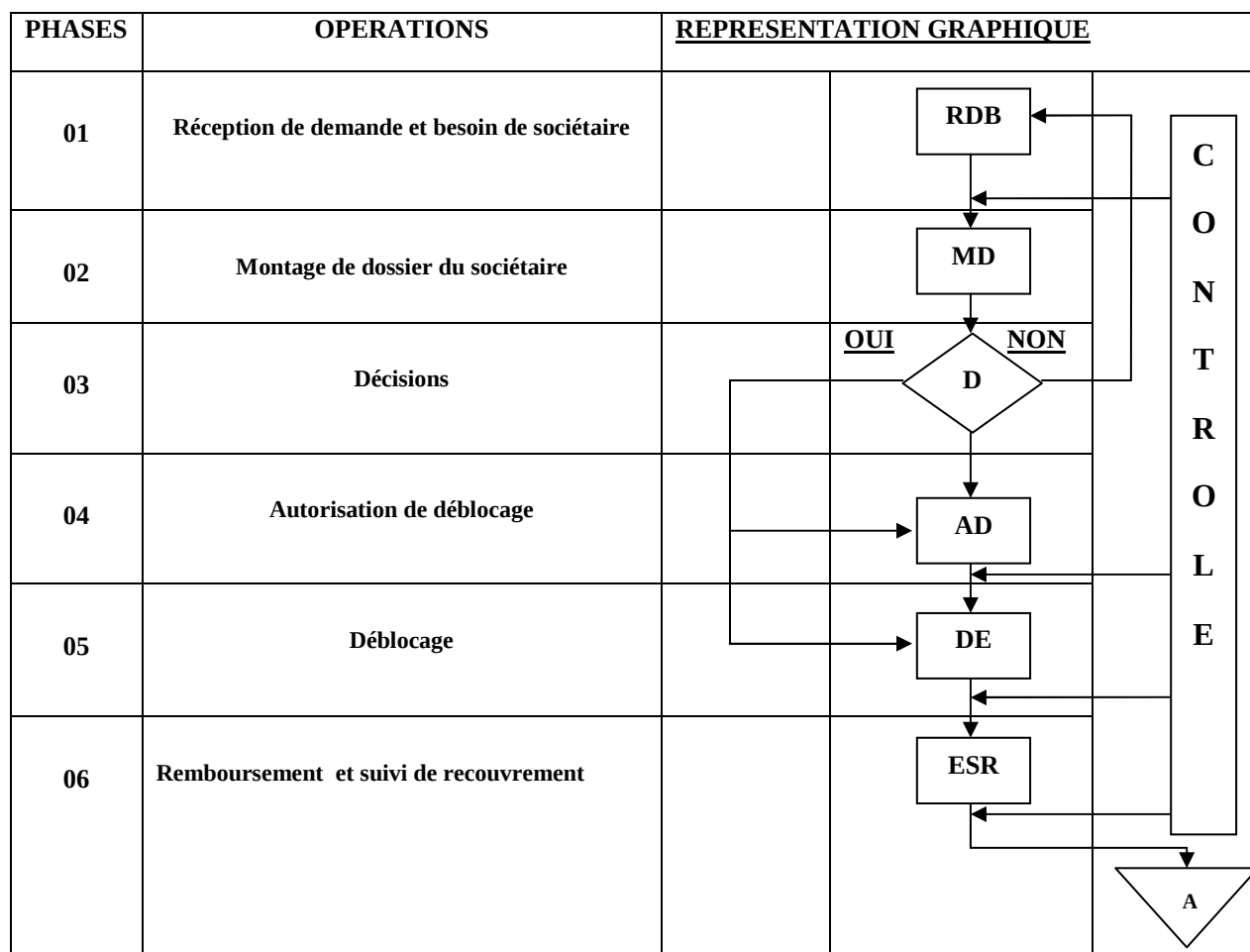
Ils sont rémunérés, récupérables après un délai supérieur à trois mois, déterminés par le membre déposant au moment du dépôt. Ces dépôts à terme sont rémunérés à un taux fixé par le comité de gestion, en accord avec le projet CECAM (actuellement 6.5 à 8.5% par an selon les caisses, la tranche de dépôts).

Ces caractéristiques sont les suivantes : durée minimale : 3ans, taux d'intérêt minimum : 0.5% par mois ou 6% par an, taux d'intérêt supérieur, si le montant de DAT est supérieur à 1.000.000 selon la grille de taux suivants :

MONTANT EN ARIARY	DUREE	
	3 mois à 5mois	6 mois à 18 mois
0 à180.000	6%	6%
200.000 à 1980.000	6%	8%
2.000.000 à 9.800.000	7%	9%
10.000.000 à 19.800.000	8%	10%
20.000.000 à 39.800.000	9%	11%
40.000.000 à 99.800.000	10%	12%
≥100.000.000	Négociable avec le Directeur du réseau CECAM	

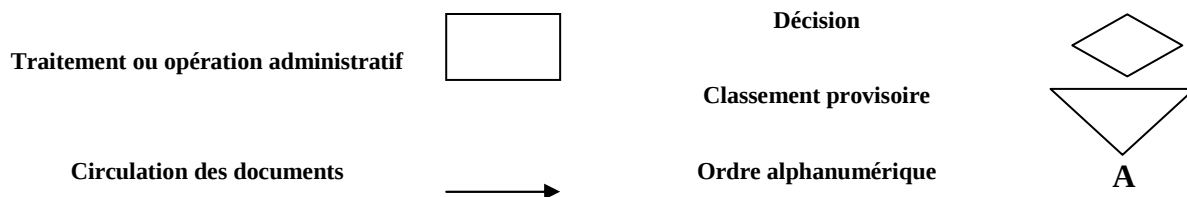
Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

ANNEXE XI: PRESENTATION DE DCD DE PROCEDURE RELATIVE A L'OCTROI DE CREDIT



Source : manuel de procédure, version 001 ; 15 avril 2010.

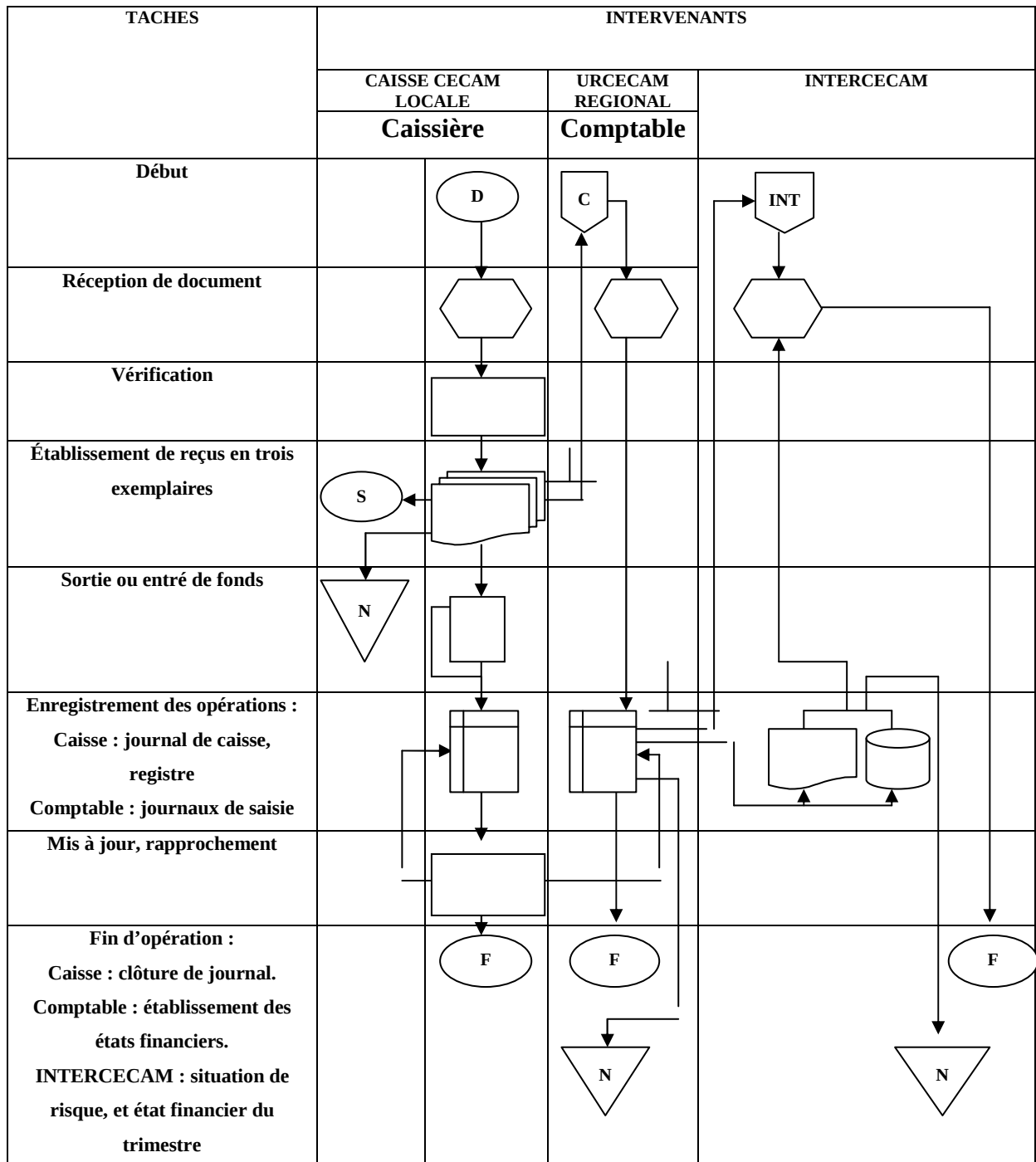
Légende :



Le symbole de traitement représente plusieurs opérations tels que : la réception de demande et besoin de sociétaire, montage de dossier du sociétaire, l'autorisation de déblocage, déblocage et suivi de recouvrement, pour se différencier de l'opération à une autre et on met des abréviations qui montrent la spécificité de chaque opération.

Le symbole de circulation représente la direction du document, soit interne ou externe du processus ; lors de la décision se divise en deux : soit une acceptation (OUI) ou refus (NON) du dossier après montage (si OUI le dossier passe sur une autre étape, si NON passe au début des phases) ; et le symbole de classement muni d'une lettre qui indique le classement provisoire par ordre alphanumérique de sociétaire.

ANNEXE XII: PRESENTATION DE DCD RELATIVE A LA PROCEDURE COMPTABLE



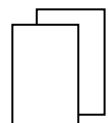
Source : manuel de procédure, version 001 ; 15 avril 2010.

Légende :

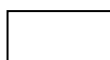
Réception ou préparation de documents



Entré ou sortie de fonds

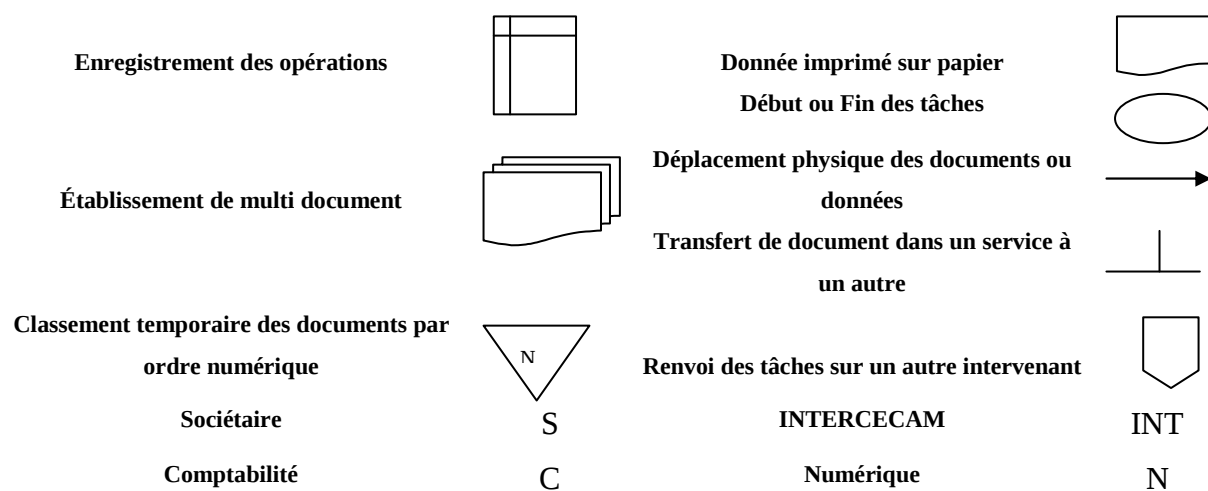


Vérification ou mis à jour des documents ou données



Données sur de disque magnétique





C'est à partir de ces différents symboles, que nous pouvons en déduire la nature des opérations ou traitement qu'on souhaite à présenter dans le DCD. La présentation de ce DCD est le fruit de l'interprétation du manuel de procédure et l'observation des opérations comptables durant le stage ; et cela amène à la présentation du chapitre suivant qui n'est autre que le résultat de la performance financière de l'institution.

ANNEXE XIII: QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

I – PROCÉDURES D'OCTROI DES CRÉDITS

A – Examen du dossier d'une demande de crédit

Objectifs : s'assurer que préalablement à l'octroi d'un crédit, la décision d'octroi du crédit se fait à partir d'informations fiables.

Instruction de la demande

La fiabilité des informations utilisées

L'institution a-t-elle établi des instructions précises sur ce point ?	Oui	Non
Les documents demandés font-ils l'objet de contrôle de cohérence, de recoupement ou de confirmation ?	Oui	Non
Les premières contacts avec une micro-entreprise donnent-ils systématiquement lieu à une visite par le chargé de crédit ?	Oui	Non

La documentation des dossiers clients

Tout crédit entraîne systématiquement la constitution d'un dossier ?	Oui	Non
Existe-t-il des procédures pour la constitution d'un dossier ?	Oui	Non
Les contenus des dossiers semblent-ils clairement définis ?	Oui	Non
Les éléments du dossier doivent-ils être classés dans un ordre préétabli ?	Oui	Non
Le dossier est-il organisé autour de sous-dossiers qui pourraient prévoir une organisation des informations de ce type : sous-dossier client, sous-dossier groupe, sous-dossier crédit, sous-dossier correspondance	Oui	Non
Un tiers peut-il rapidement porter un avis sur la qualité du client par simple consultation du dossier ?	Oui	Non
Existe-t-il une procédure pour vérifier le contenu des dossiers, par une personne ou un service indépendant ?	oui	Non

B-L'analyse financière

Objectifs : s'assurer que les procédures d'analyse financière utilisées n'engendrent pas de risque quant à la pertinence et à l'objectivité des conclusions portées sur le client étudié.

L'institution utilise-t-elle des outils d'analyse financière ?	Oui	Non
Tout nouvel embauché dispose-t-il d'une formation spécifique sur l'utilisation de ces outils ?	Oui	Non
La documentation sur ces outils est-elle suffisante ?	Oui	Non

Le système de notation

Les critères retenus dans la grille de notation semblent-ils suffisants pour pouvoir porter une appréciation pertinente sur la capacité d'endettement et la solvabilité du client ?	Oui	Non
Y a-t-il des notes qui conditionnent automatiquement l'octroi du crédit, son refus ou une étude complémentaire ?	Oui	Non
Ce système de notation a-t-il subi des modifications ces dernières années visant à élargir ou rétrécir les conditions d'octroi des crédits ?	Oui	Non
Les critères d'acceptation des crédits sont-ils régulièrement actualisés en fonction de l'évolution des impayés dans le temps, des modifications du contexte économique ou législatif, des évolutions du comportement de la clientèle ... ? Les critères semblent-ils cohérents avec la politique générale de l'institution en matière de crédit? Dans le passé, des fraudes consistant à faciliter l'octroi des crédits par connivence entre le chargé de clientèle et le client ont-elles été détectées	Oui	Non
Existe-t-il des procédures et des contrôles pour s'assurer d'un usage fiable du score ?	Oui	Non

C-Autorisation du concours et de déblocage des fonds

Objectifs : s'assurer que l'autorisation des crédits se fait à partir d'un document normalisé et en respectant la grille des délégations en vigueur et vérifier qu'un contrôle global du dossier est effectué avant le déblocage des fonds.

L'autorisation de crédit

L'institution a-t-elle mis en place un document standard d'autorisation de crédit ?	Oui	Non
Ce document semble-t-il suffisamment précis et complet notamment sur les points suivants : - informations générales : unité d'exploitation, état civil du client, numéro de compte, date d'entrée en relation ... ? - description des crédits : nature, durée, taux, garanties, crédits précédents, date de validité, commissions ... ? - éléments de décision : synthèse de l'analyse financière ou du score, fonctionnement du compte, avis motivé du chargé de clientèle ... ?	Oui	Non

Le déblocage de fonds

S'assure-t-on que le dossier est complet ? (par exemple à partir d'une check-list des pièces constitutives).	Oui	Non
Le déblocage des crédits est-il effectué par une personne ou un service différent de celui qui l'autorise ?	Oui	Non

II – LE SUIVI DES DOSSIERS DE CRÉDIT**A – La mise à jour permanente du dossier de crédit**

Objectifs : s'assurer que la mise à jour des dossiers est faite régulièrement avec soin et précision

Des règles en matière de mise à jour ont-elles été établies par l'institution?	Oui	Non
Les dossiers sont-ils systématiquement affectés à un chargé de clientèle qui en assure la mise à jour ?	Oui	Non
Le dossier contient-il des comptes-rendus de visite ou d'entretien avec le client même en l'absence de difficultés financières	Oui	Non
Les dossiers contiennent-ils un historique des incidents de paiement du client ?	Oui	Non

B – Le suivi des échéanciers et la détection des impayés

Objectifs : s'assurer de l'existence d'un suivi permanent des encours permettant la détection et la prévention rapide des risques et une gestion plus efficace des impayés.

Le système de détection et de recensement des risques

A partir du moment où un incident est signalé, le système recense-t-il également l'ensemble des concours du client ?	Oui	Non
Le système de recensement permet-il d'apprécier la notion de groupe ?	Oui	Non
Le système utilisé par l'institution semble-t-il fiable au regard des points suivants :		
<i>Les déclencheurs d'alerte :</i>		
- les déclencheurs utilisés semblent-ils pertinents ?	Oui	Non
- permettent-ils un recensement exhaustif des incidents de paiement ?	Oui	Non
- n'y a-t-il aucun doublon qui entraînerait une surcharge des états d'anomalies ?	Oui	Non
Le système édite-t-il des états d'anomalies journalières par chargé de clientèle et par client de façon à ce que tous les états aient bien un destinataire nommément désigné ?	Oui	Non
Certains états (notamment les états de synthèse des incidents pour la détermination des provisions) prennent-ils également en compte des informations externes pour affiner l'analyse ?	Oui	Non
Le système permet-il de recenser tous les crédits de fonctionnement dont la date de validité est expirée ?	Oui	Non
Dans son ensemble, le système vous semble-t-il fiable pour assurer un recensement exhaustif des dossiers à risques ?	Oui	Non

Le suivi des engagements à risques

Chaque dossier est-il rattaché à un chargé de clientèle qui assure le suivi des engagements du client ?	Oui	Non
Existe-t-il une procédure particulière pour les dépassements d'autorisation	Oui	Non
Le processus de renouvellement des crédits de fonctionnement est-il mis en place dans un délai suffisant avant l'échéance des autorisations ?	Oui	Non
Les moyens d'action mis en œuvre pour relancer les clients défaillants et la périodicité de chacune des relances sont-ils suffisants ?	Oui	Non
Ces moyens assurent-ils une progressivité dans l'intensité de la relance qui doit être de plus en plus coercitive pour le client ?	Oui	Non
Les procédures prévoient-elles clairement, qui autorise les délais de paiement, les réductions de taux, les abandons de créances ... ?	Oui	Non
Les états d'anomalies journalières sont-ils bien suivis au jour le jour ? (dépassements d'autorisation, échéances impayées...)	Oui	Non

C – La conservation des dossiers de crédit

Objectifs : s'assurer que les conditions de conservation des dossiers de crédit sont satisfaisantes.

Les dossiers de crédit sont-ils conservés dans un lieu sécurisé, ignifugé et fermé à clé pour éviter le vol et la destruction ?	Oui	Non
Le code d'accès à ce local est-il modifié régulièrement ?	Oui	Non
Les dossiers sont-ils archivés selon un ordre préétabli ? (numéro de dossier, ordre alphabétique...).	Oui	Non
Ce mode de classement semble-t-il efficace pour retrouver facilement les dossiers ?	Oui	Non
Y a-t-il un inventaire physique régulier des dossiers en stock ?	Oui	Non
Les dossiers sortis du service sont-ils consignés et répertoriés ?	Oui	Non

III – LA PROCÉDURE DE PROVISIONNEMENT DES CRÉDITS

A – La détermination des provisions

Objectifs : prendre connaissance des méthodes de provisionnement en vigueur, de la procédure d'arrêté des provisions mise en place par l'institution, de façon à permettre un recensement exhaustif des risques et une correcte évaluation des provisions.

Les méthodes de provisionnement

Les dossiers à provisionner font-ils systématiquement l'objet d'une analyse individuelle ?	Oui	Non
L'institution utilise-t-elle des méthodes statistiques pour le provisionnement ?	Oui	Non
L'institution est-elle en mesure de justifier les taux utilisés par référence à des études statistiques des défaillances passées ?	Oui	Non
Ces statistiques sont-elles remises à jour régulièrement ?	Oui	Non
Si l'institution est fiscalisée, des précédents contrôles fiscaux ont-ils remis en cause les provisions comptabilisées ?	Oui	Non
Les méthodes de provisionnement sont-elles homogènes d'un exercice sur l'autre ?	Oui	Non

La procédure

Existe-t-il une procédure claire et précise expliquant les modalités du provisionnement ?	Oui	Non
Est-elle à jour, le cas échéant, à chaque arrêté des provisions ? (ou au moins pour la clôture annuelle).	Oui	Non
Cette procédure permet-elle d'appréhender tous les types de crédit	Oui	Non
La procédure est-elle diffusée à l'ensemble des chargés de clientèle et des intervenants dans l'arrêté des provisions ?	Oui	Non
La procédure prévoit-elle un document standard de provisionnement (fiche d'appréciation des provisions) ?	Oui	Non
Le contenu de ce document et les pièces à fournir paraissent-ils suffisants pour arrêter objectivement les montants à provisionner ?	Oui	Non

La décision de provisionnement

Les chargés de clientèle font-ils obligatoirement une proposition de provision ?	Oui	Non
Dans le réseau, ces propositions font-elles l'objet d'un deuxième avis par un chef d'agence ou un directeur régional ?	Oui	Non
La décision définitive du montant à provisionner est-elle prise au siège de l'institution? Par qui?	Oui	Non
Y a-t-il un service en charge de centraliser les provisions décidées ?	Oui	Non
La centralisation est-elle effectuée sur un logiciel spécifique ?	Oui	Non
Ce logiciel permet-il l'édition d'états de détail des provisions : - par dossier ? - par mouvements (provision à l'ouverture, dotation, reprise, provision à la clôture) ?	Oui	Non
Les procédures prévoient-elles le suivi des événements significatifs intervenus entre la date d'arrêté des provisions et la clôture des comptes	Oui	Non

Le traitement des dossiers

Tous les dossiers recensés comme à risques par le système de détection sont-ils examinés en vue d'un provisionnement éventuel ?	Oui	Non
Les états de synthèse des incidents de paiement fournis par le système de détection et servant de base au provisionnement font-ils l'objet d'un contrôle approfondi ? (annotations, visas ...).	Oui	Non
Les fiches d'appréciation des provisions expriment-elles clairement les risques en cours, les chances de récupération et la valeur des garanties pour déterminer le montant de la provision ?	Oui	Non
Les états de synthèse des incidents de paiement sont-ils arrêtés à une date antérieure à la date de fin d'exercice, en fonction des impératifs du calendrier de clôture des comptes ? Dans ce cas, les incidents significatifs intervenus entre les deux dates sont-ils pris en compte ?	Oui	Non

La synthèse des provisions

Un responsable est-il en charge d'établir un tableau de synthèse de l'ensemble des provisions constituées par l'institution ?	Oui	Non
Ce tableau est-il celui qui est transmis à la comptabilité pour enregistrement ?	Oui	Non
Une note de synthèse sur l'évolution des provisions est-elle faite ? - reprend-elle les principales évolutions de l'exercice et les plus importants dossiers provisionnés pendant l'exercice ? - est-elle transmise à la direction générale de l'institution ?	Oui Oui Oui	Non Non Non
Les procédures et les moyens mis en œuvre vous semblent-ils suffisants pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des provisions ?	Oui	Non

B – La fiabilité du traitement comptable

Objectifs : s'assurer que les procédures permettent le respect des dispositions comptables en vigueur et prévoient un contrôle des traitements comptables.

Les comptes utilisés

Le système comptable utilisé par l'institution est-il conforme aux instructions réglementaires : - concernant le plan comptable utilisé ? - concernant la collecte de l'information : le système permet-il l'élaboration des états périodiques aux autorités de tutelle ?	Oui	Non
Si l'institution utilise un plan comptable interne, est-elle en mesure de raccorder son plan de compte avec le plan comptable réglementaire de façon à pouvoir servir correctement les états périodiques aux autorités de tutelle ?	Oui	Non
Les intérêts courus non échus sont-ils bien enregistrés dans un sous-compte propre à chaque catégorie de crédits et non pas dans un compte global ?	Oui	Non
Les flux relatifs aux créances douteuses et aux provisions sont-ils enregistrés dans les comptes adéquats ?	Oui	Non
L'institution effectue-t-elle une subdivision comptable des provisions pour faire ressortir les reprises correspondant aux excédents de provisions ?	Oui	Non
A tout moment, les soldes des comptes « Pertes sur créances Irrécouvrables couvertes par provisions » et « Reprises de provisions utilisées » sont-ils identiques ?	Oui	Non
Y a-t-il des procédures mises en place pour s'assurer que les dotations et les reprises constituées sur un même dossier lors des clôtures intermédiaires n'apparaissent plus dans la présentation des flux du compte de résultat à la date de clôture de l'exercice ?	Oui	Non
L'institution a-t-elle opté pour la comptabilisation des intérêts non réglés ?	Oui	Non

Le déclassement automatique des créances douteuses

Le système permet-il l'identification automatique des créances impayées de chaque client dans un attribut spécifique de son compte principal ?	Oui	Non
A partir de quel délai, au regard des différentes catégories de crédits, les échéances impayées sont-elles déclassées automatiquement en créances douteuses ainsi que le capital restant dû ?	Oui	Non
Le système assure-t-il automatiquement le déclassement en créances douteuses de l'ensemble des engagements du client en respect du principe dit de contagion ?	Oui	Non
Si une créance devient douteuse sans qu'il y ait pour autant un impayé, une procédure de transfert en créances douteuses est-elle prévue ?	Oui	Non

La comptabilisation des provisions

Y a-t-il des instructions prévues en matière de comptabilisation et d'arrêtés des comptes de provisions ? (diffusion, calendrier ...).	Oui	Non
Les pièces comptables sont-elles préalablement visées par le chef comptable ? Si la comptabilisation n'est pas faite par le service comptable, quels sont les documents qui lui sont ensuite transmis : - un double des pièces comptables ?	Oui	Non
Le service comptable contrôle-t-il régulièrement les imputations ? Comment est matérialisé ce contrôle ?	Oui	Non

Le suivi des créances contentieuses

Une fiche d'imputation comptable est-elle établie ?	Oui	Non
Indique-t-elle avec précision la justification de l'écriture ?	Oui	Non
La comptabilité générale possède-t-elle un exemplaire de ces fiches ?	Oui	Non

ANNEXE XIV LES PRINCIPES DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne, pour être efficace, doit répondre à certains principes clés tels que :

- **Une culture de contrôle** : Il incombe au Conseil d'administration et à la Direction Générale de souligner, dans les termes utilisés et les actions entreprises, l'importance du contrôle interne; cela passe notamment par les valeurs éthiques mises en avant par la Direction dans son comportement professionnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Les termes, actes et attitudes de ces deux instances affectent l'intégrité, l'éthique et les autres aspects de la culture de contrôle d'un établissement.

Si l'existence d'une forte culture de contrôle interne ne garantit pas à une organisation d'atteindre ses objectifs, son absence augmente les risques d'erreurs non décelées ou d'irrégularités.

- **La ségrégation des tâches** : qui consiste à assigner à différentes personnes la responsabilité de tâches d'un même flux qui pourraient entraîner des erreurs ou encourager des comportements malhonnêtes si elles étaient effectuées par un seul employé. Prenons l'exemple d'un employé recevant une facture à payer, ce dernier ne peut pas émettre l'ordre de paiement ni procéder au paiement

- **L'approbation collégiale** : qui consiste à faire approuver une opération par plusieurs personnes différentes, répartissant ainsi la responsabilité sur plusieurs personnes. C'est le cas du comité de crédit composé de plusieurs membres prenant une décision collégiale.

- **Vérifications croisées** : qui peuvent se faire par l'audit interne ou par tout autre employé. Consiste en la vérification du travail d'un employé par un autre employé. Par exemple, le chef caissier peut procéder au recomptage de la caisse après le caissier afin de s'assurer que la procédure de contrôle interne a bien été respectée.

- **Autorisations, délégations et pouvoirs** : qui consistent à répartir au niveau adéquat les pouvoirs de décision. Par exemple, une opération de décaissement au guichet demandera plusieurs signatures selon le montant décaissé. Plus le montant sera élevé et plus l'autorisation de la transaction devra être faite une personne haut placée dans la hiérarchie.

- **Le manuel de procédures** : Les procédures doivent être segmentées pour plus de clarté avec un système de référence et d'index qui permettent une navigation plus fluide et facilite la recherche des utilisateurs. Chaque procédure peut reprendre les informations clés, comme la section, le sujet, la date de rédaction, la référence, l'approbation, etc. Le contenu est libre et doit être adapté au sujet de la procédure. Il peut être purement directif pour des opérations simples comme la procédure de fin de journée pour les caisses avec 2 ou 3 étapes clés simples

à effectuer, ou plus qualitatif comme une procédure de décision d'octroi de crédit ou de montage d'un dossier de demande de crédit.

Les procédures doivent être accessibles à tous les employés (siège, union/faitière, caisses, et tout autres points de service) et bénévoles (comme les membres du Conseil) afin qu'elles soient respectées à tous les niveaux de l'entité. La diffusion peut se faire informatiquement (par réseau intranet ou par email) et physiquement (impression et distribution aux personnes) afin de garantir l'accès permanent et sans restriction à tous.

- **La prévention et détection de la fraude** : en effet, dans le cadre des SFD (Système Financier Décentralisé), le risque de fraude est important du fait même de la présence d'argent physique en grande quantité et du nombre importants de petites transactions non significatives.

- **L'incidence des systèmes d'information** sur le dispositif de contrôle interne.

- **Évaluation du contrôle interne** qui consiste en une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du contrôle interne, i.e. savoir s'il est toujours adapté à la structure et à l'activité du SFD et si les procédures de contrôle interne sont bien connues, appliquées et respectées par l'ensemble des employés.

- **Du personnel compétent** et en **nombre suffisant** afin de prendre des décisions dans le cadre de la politique fixée et sur base de pouvoirs délégués, et afin d'exécuter les décisions prises. Ces tâches sont effectuées sur base d'une description détaillée fixée par la Direction et dans le cadre d'un organigramme des fonctions arrêté par elle.

L'organigramme retient pour les différents services ou départements leur structure et les liens hiérarchiques et fonctionnels entre eux et avec la Direction. La description des tâches à remplir par les exécutants explique la fonction, les pouvoirs et la responsabilité de chaque exécutant.

- **La documentation des opérations** : Tout processus qui crée un engagement dans le chef de l'établissement ainsi que les décisions y relatives doivent être documentés. La documentation doit être tenue à jour et conservée par l'établissement conformément à la loi. Elle doit être organisée de telle manière qu'elle puisse être aisément consultée par un tiers autorisé.

Source : B CAO et ALCD, *Guide méthodologique de contrôle interne*, édition PWC, Luxembourg, 2010, p30.

ANNEXE XV: SITUATION DE PORTEFEUILLE DE CREDIT

Octroi par Type de crédit (en million de MGA)

TYPE	2008	2009	2010	2010/2009 (%)	PREVISION 2011	POURCENTAGE
PRO	2 370	2 123	2 098	-2%	2 425	40.39%
GCV	2 325	1 999	1 760	- 19%	2 346	39.07%
LVM	907	390	450	+15 %	533	8.88%
TRF	119	219	253	+15%	301	5.01%
ERI	222	124	182	+47%	224	3.73%
ERM	59	65	34	0%	34	0.57%
COI	143	179	144	16%	141	2.35%
CTR	22	8	35	338%	0	0%
AUTRES	0	1	23	383%	0	0%
TOTAL	6 167	5 108	4 980	-3%	6 004	100%

Source : Responsable Administratif et Financier de l'URCECAM Analamanga, année 2012.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
RESUME.....	II
AVANT PROPOS	III
SOMMAIRE	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ANNEXES	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : MATERIEL ET METHODE.....	6
CHAPITRE I : CHOIX DE L’ENTREPRISE ETUDIEE.....	6
Section 1 : Historique de l’entreprise.....	6
Section 2: Justification de l’entreprise étudiée et les supports de l’étude.....	7
2.1 Justification de l’entreprise	7
2.2 Support de l’étude	8
2.2.1 Support de l’étude selon le matériel utilisé	8
2.2.2 Support de l’étude selon les données primaires	8
2.2.3 Support de l’étude selon les données secondaires.....	8
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE	9
Section 1: Théorie sur le contrôle interne	9
1.1 Définition	9
1.2 Objectif du contrôle interne.....	9
1.3 Les acteurs de contrôle interne.....	10
1.3.1 La direction générale ou le directoire	10
1.3.2 Le conseil d’administration ou de surveillance	11
1.3.3 Le personnel de la société.....	11
1.3.4 L’audit Interne	11

1.4 Limites du contrôle interne	12
Section 2: Théorie sur la performance financière d'une IMF.....	12
2.1 Qualité du portefeuille.....	12
2.1.1 Portefeuille A Risque.....	12
2.1.2 Taux de remboursement de prêts.....	13
2.2 Efficacité et productivité	13
2.2.1 Ratio Charges d'Exploitation.....	13
2.2.2 Ratio Coûts par Emprunteur	13
2.3 Gestion financière	14
2.3.1 Ratio Charges de Financement	14
2.3.2 Ratio Coûts de Ressource Financière	14
2.4 Rentabilité	15
2.4.1 Rentabilité sur Fonds propres	15
2.4.2 Rendement du portefeuille.....	15
CHAPITRE III: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET METHODE	
D'APPROCHE.....	16
Section 1 : Démarche méthodologique	16
1.2 Phase préparatoire	16
1.3 Réalisation de l'étude	16
1.4 Démarche de stage	16
1.5 Guide d'entretien.....	17
1.6 Rédaction d'ouvrage	17
Section 2 : Méthode d'approche	17
2.1 Le Diagramme de Circuit des Documents (DCD)	18
2.1.1 Définition.....	18
2.1.2 Intérêts de l'utilisation	18
2.1.3 Limite de l'utilisation	18

2.2 Le Questionnaire de Contrôle Interne(QCI).....	18
2.2.1 Définition.....	19
2.2.2 Intérêts de l'utilisation	19
2.2.3 Limite de l'utilisation	19
2.3 Analyses des ratios de performance financière d'une IMF	19
2.3.1 Définition.....	19
2.3.2 Intérêts de l'utilisation	20
2.3.3 Limite de l'utilisation	20
2.4 La matrice FFOM.....	20
2.4.1 Définition.....	20
2.4.2 Intérêts de l'utilisation	21
2.4.3 Limites de l'utilisation.....	21
Conclusion partielle de la première partie	21
DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTAT	22
CHAPITRE I : LA PRESENTATION DE PROCEDURE EXISTANTE	22
Section 1 : Département de crédit : procédure d'octroi de crédit	22
1.1 Phase 01 : Réception de demande et besoin du sociétaire.	22
1.2 Phase 02 : Montage du dossier du sociétaire.....	23
1.3 Phase 03 : Décision d'octroi de crédit.....	23
1.4 Phase 04: autorisation de déblocage.....	24
1.5 Phase 05 : déblocage de crédit.	24
1.6 Phase 06 : remboursement et suivi de recouvrement de crédit.	24
1.7 Contrôle des Opérations	25
Section 2 : Département comptable : procédure comptable	25
2.1 Les opérations au niveau de la CAISSE CECAM	26
2.2 Les opérations au sein du service financier et comptabilité à l'URCECAM régional et INTERCECAM	26

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET LES ACQUIS DURANT LE STAGE AU SEIN DE L'URCECAM..... 27

Section 1 : Présentation de la performance financière..... 27

1.1 Qualité de portefeuille 27

1.1.1 Ratio de Portefeuille A Risque (PAR)..... 27

1.1.2 Taux de remboursement de prêt 28

1.2 Efficacité et productivité 28

1.2.1 Ratio charges d'exploitation (RCE) 28

1.2.2 Ratio coûts par emprunteur (RCPE)..... 29

1.3 Gestion financière 29

1.3.1 Ratio coûts charges de financement (RCCF) 29

1.3.2 Ratio coûts de ressource financière (RCRF) 30

1.4 Rentabilité 30

1.4.1 Ratio de rentabilité sur fonds propres (RRFP) 30

1.4.2 Ratio de rendement de portefeuille (RRP) 31

Section 2 : Les acquis durant le stage professionnel à l'URCECAM Analamanga 31

2.1 Acquis personnels 31

2.2 Acquis techniques 32

Conclusion partielle de la deuxième partie 32

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS..... 33

CHAPITRE I : VALIDATION OU NON DES HYPOTHESES 33

Section 1 : Hypothèse 1 : le système de contrôle interne et la performance financière sont en interdépendance..... 33

1.1 La conformité aux lois et règlement..... 33

1.2 L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire..... 33

1.3 Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs 33

1.4 La fiabilité des informations financières	34
Section 2 : hypothèse 2 : l'interdépendance entre le système de contrôle interne et la performance sont influencés par le degré de turbulence de l'environnement auquel exerce ses activités	34
2.1 Impact sur la qualité de portefeuille de crédits	35
2.2 Impact sur l'efficacité et productivité	35
2.3 Impact sur la gestion financière	35
2.4 Impact sur la rentabilité.....	35
CHAPITRE II : ANALYSES DES RESULTATS.....	36
Section 1 : Analyse de procédure d'octroi de crédit et comptable selon les points fort et points faibles constatés:	36
1.1 Procédures d'octroi de crédit.....	36
1.1.1 Points fort constatés.....	36
1.1.2 Les points faibles	37
1.1.2.1 Persistance des anomalies.....	37
1.1.2.2 Le retard lors du déblocage de fonds	37
1.1.2.3 Les problèmes liés aux délégations de pouvoir.....	37
1.1.2.4 Insatisfactions concernant le manuel de procédures	38
1.1.2.5 Le non disposition de Manuel de Procédure pour tous	38
1.1.2.6 Le non respect du manuel de procédures et politique établie.....	38
1.2 La procédure comptable	39
1.2.1 Les points forts	39
1.2.1.1 L'existence de système comptable fiable.....	39
1.2.1.2 L'assurance des informations de système comptable	39
1.2.1.3 Le respect du processus comptable	39
1.2.2 Les points faibles	40
1.2.2.1 Risque d'avoir des informations financières non fiables.....	40
1.2.2.2 Lenteurs des circuits de données	40

1.2.2.3 La difficulté de l'enregistrement comptable parfois.....	40
Section 2 : Analyse critique de la performance financières dégagée par l'URCECAM	
Analamanga	41
2.1 Qualité de portefeuille	42
2.1.1 Le ratio de PAR	42
2.1.2 Le taux de remboursement de prêts	42
2.2 Efficacité et productivité	43
2.2.1 Ratio Charges d'Exploitation (RCE).....	43
2.2.2 Ratio Coûts Par Emprunteur (RCPE)	43
2.3 Gestion financière	44
2.3.1 Ratio Coûts de Charges de Financement (RCCF)	44
2-3-2 Ratio Coûts de Ressource financière (RCRF)	44
2-4 Rentabilité	45
2-4-1 Rentabilité de Fonds Propre (RFP)	45
2-4-2 Rendement de portefeuille	45
Section 3 : Diagnostic FFOM	45
3.1 Analyse interne de l'URCECAM.....	45
3.1.1 Forces internes	45
3.1.1.1 Structure et organisation interne	46
3.1.1.2 Portefeuille de crédits	46
3.1.1.3 Structure financière	47
3.1.1.4 Gestion et ressources humaines	47
3.1.1.5 SCI et surveillance	47
3.1.2 Faiblesses interne.....	48
3.1.2.1 Structure et organisation interne	48
3.1.2.2 Portefeuille de crédit.....	48
3.1.2.3 SCI et surveillance	49

3.1.2.4 Structure financière	49
3.1.2.5 Gestion de ressources humaines	49
3.2 Analyses de l'environnement externe de l'URCECAM	49
3.2.1 Opportunités	50
3.2.1.1 Environnements politiques.....	50
3.2.1.2 Environnements légaux	50
3.2.1.3 Environnements sociaux et démographiques	51
3.2.2 Menaces	51
3.2.2.1 Environnements politiques.....	51
3.2.2.2 Environnements économiques	51
3.2.2.3 Environnements légaux	52
3.2.2.4 Environnements concurrentiels.....	52
CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS GENERALES	53
Section 1 : Amélioration processus d'octroi de crédits et comptable.....	53
Section 2 : Amélioration de la qualité des services aux membres.....	53
Section 3 : Adoption de la politique d'austérité.....	54
Section 4 : Renforcement de ressources humaines	54
Conclusion partielle de la troisième partie	55
CONCLUSION GENERALE	56
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	X
ANNEXES.....	XII