

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Chapitre 1 : CONCEPT SUR LA MICROFINANCE

Section 1 : Généralités sur la Microfinance

Section 2 : Cadre légal, règlementaire et institutionnel

Chapitre 2 CONTROLE INTERNE

Section 1 : Concept

Section 2 : Condition de réussite du contrôle interne

Section 3 : Démarches d'évaluation du système de contrôle interne au sein d'une IMF : maîtrise des risques liés aux crédits

Section 4 : Méthodologie et limites de notre étude

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT

Chapitre 3 : LE SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES DE CREDIT

Section 1 : Organigramme et responsabilités des acteurs du cycle crédit

Section 2 : Procédures de l'IMF A

Section 3 : Test des procédures

Chapitre 4 : L'ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET CES RISQUES

Section 1 : Les forces

Section 2 : Les faiblesses et les risques

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS : RESULTATS ET IMPACTS

Chapitre 5 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Section 1 : Solutions 1 : Amélioration des procédures d'octroi de crédit

Section 2 : Solution 2 : Mise en œuvre de la Finance Digitale

Chapitre 6 : RESULTATS ET LIMITES

Section 1 : Les résultats attendus

Section 2 : Limites

CONCLUSION DE LA PARTIE

CONCLUSION GENERALE

LISTE DES ABREVIATIONS

AC	: Agent de Crédit
ADA	: Appui au Développement Autonome
AR	: Ariary
CA	Chef d'Agence
CDL	: Créances Douteuses et Litigieuses
CECAM	: Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
CI	: Contrôle Interne
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
DAT	: Dépôt à terme
DAV	: Dépôt à Vue
FD	: Finance Digitale
HB	: Hors Bilan
IAASB	: International Auditing and Assurance Standards Boards
IMF	: Institution de Microfinance
IFAC	: International Federation of Accountants
ISA	: International Standards on Auditing
OG	: Objet de garantie
OTIV	: Ombana Tahiry Ifampisamborana Vola
PAR	: Portefeuille à risque
RC	: Responsable de crédit
TPE	: Terminal de Paiement Electronique
UME	: Unité Monétaire Electronique
VNI	: Valeur Non Imputée

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	PAGE
N° 1 : CONTRÔLE CL E AU NIVEAU DU CYCLE CREDIT	22
N°2 : QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE : CYCLE CREDIT	47
N°3 : TEST DE CONFORMITE DES PROCEDURES D'OCTROI DE CREDIT	49
N°4 : FUITE DES PROMOTEURS	49
N°5 : VENTES DES GARANTIES	50
N°6 : GARANTIES DISPERSEES	50
N°7 : GARANTIES EN MAUVAIS ETAT	51
N°8 : GARANTIES NON PRECISES	51
N°9 : CAS DE PRÊTES NOMS	52
N°10 : NON RENTABILITE DES ACTIVITES	52
N°11 : CAS DE CREDIT DE CAVALERIE	52
N°12 : TEST DE PERMANENCE	53
N°13 : COMPARAISON ENTRE DU CI AVEC ET SANS LA FINANCE DIGITALE	71

LISTE DES FIGURES

FIGURES		PAGE
N°1	: OBJECTIF DU CONTRÔLE INTERNE	19
N°2	: METHODE D'EVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE	28
N° 3	: FLOW-CHART	30
N°4	: ORGANIGRAMME AU NIVEAU DES AGENCES	36
N° 5	: PROCEDURE AU NIVEAU DU COMITE D'ACCEPTATION	41
N°6	: PRODECURE AU NIVEAU DU COMITE DE CREDIT	42
N°7	: PROCEDURE DE RECOUVREMENT	45
N°8	: MATERIALISATION EN FLOW-CHART DE LA PROCEDURE PRE-DECAISSEMENT	64
N°9	: PROCEDURE DE SUIVI D'UN CREDIT	66

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte social, l'être humain veut s'affirmer dans la société. Plus précisément, il veut y apporter, y matérialiser ses connaissances, par l'intermédiaire la création de projet, par exemple. Ce désir peut s'expliquer par une motivation dite « besoin d'auto-accomplissement ». Décrite par Abraham Harold Maslow qui est un psychologue américain des années 50 comme correspondant à un besoin de se réaliser, d'exploiter et mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Il a basé ses études sur la motivation, d'où il a hiérarchisé les besoins de l'être humain souvent représenté par une pyramide classé en cinq parties¹.

Cependant, sur le plan économique et financier actuel, la majorité de la population issue des différentes classes sociales doivent faire face au besoin de liquidité qui peut s'expliquer par un taux de chômage grandissante. Indéniablement, la qualité et niveau de vie se dégradent tant financièrement que socialement.

Ainsi, en réponse à ces besoins, nombreux ont eu recourut à d'autres sources de financements dont l'emprunt chez des connaissances comme la famille ou les amis ou les prêts bancaires dans un établissement de crédit. Les établissements de crédit mettent des fonds à la disposition d'un bénéficiaire sans exiger le remboursement immédiat ; en revanche, celui-ci s'engage à rembourser les sommes empruntées à court ou long terme en y additionnant des intérêts ou non. En effet, les emprunts ont déjà existé depuis l'antiquité (2000 ans av JC). Durant cette période, les commerçants accordaient des crédits aux consommateurs et acheteurs en qui ils avaient confiance. Une confiance, qu'on peut qualifier de primordiale pour le bon déroulement d'un accord entre les deux parties : l'acheteur et vendeur. Les banques, quant-à-elles, n'ont vu le jour que vers les XVème siècles. Grâce à ces dernières, les marchands étaient en mesure de circuler plus sereinement puisqu'ils n'avaient plus à se munir de sommes considérables lors de leurs périples. La création d'une nouvelle notion, la notion de « crédit » en a résulté.

¹ BARABEL Michel, MEIER Olivier, TBOUL Thierry, Les fondamentaux du management, Dunod, Paris, 2008, Page 45

Etymologiquement, le mot crédit² vient du verbe latin « credere », qui signifie « croire ». Et effectivement, celui qui consent un crédit croit en celui qui le reçoit. Un banquier appelle par conséquent un crédit toute opération par laquelle, ayant foi en son client, il lui accorde le concours de ses capitaux. D'une manière générale : « le crédit est l'acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie ».³

Ainsi, les activités bancaires ont pris de plus en plus une place importante dans la vie de société puisque certains pays comme la France imposaient le versement des salaires dans un compte bancaire. De plus, les banques et ces activités se développèrent de façon fulgurante grâce à des innovations comme l'apparition des chèques en France et celles des cartes de crédit vers les années 50. Actuellement, le secteur bancaire est devenu un acteur de premier plan de croissance économique car il est considéré comme une source de financement non seulement pour les ménages et les entreprises mais également l'Etat. Les banques collectent les épargnes des ménages et des entreprises pour les mettre à disposition des agents économiques ayant des besoins de financement⁴.

Dans cette optique, elles jouent un rôle macro-économique dans le développement global de l'économie puisqu'elles servent d'intermédiaires entre les agents économiques qui ont des capacités de financement excédentaires et ceux, qui à l'inverse, ont des besoins de financement pour réaliser leur projet. Ce rôle macro-économique est d'autant plus renforcé par la capacité des banques à créer de la monnaie : lorsqu'un emprunteur obtient un prêt de celle-ci, la somme inscrite au compte de l'emprunteur ne provient pas du compte d'un autre client. Elles créent alors de la monnaie scripturale. Néanmoins, elle se doit tenir compte des demandes de retrait de monnaie sous formes fiduciaires (billets de banque) qu'elle doit se procurer auprès des autres banques ou de la Banque Centrale qui est la banque des banques. En effet, ces emprunts de liquidités auprès des autres établissements de crédit ou la Banque Centrale ne sont pas gratuits car ils entraînent le paiement des intérêts par la banque emprunteuse au taux fixé par la Banque Centrale « taux directeur ». De ce fait, nous pouvons conclure que les banques jouent un rôle primordial à la vie de la société dont elle est indissociable.

²www.Dalloz.fr. Date de consultation : 08/11/2018

³ DOV Ogien , Comptabilité et Audit Bancaire, Dunod, Paris, 2008, Page 474

⁴ <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/banque/la-banque-a-quoi-ca-sert/la-gestion-des-moyens-de-paiement/>, date de consultation : 05 /02/2019

Dans le cas de Madagascar, les banques malgaches proposent les mêmes services que les banques étrangères. En effet, ils offrent de nombreuses opportunités à la population afin de pouvoir y fructifier leur argent mais aussi pour accéder à des financements. Cependant, il existe des difficultés d'accès à ces services dont l'octroi de crédit à la banque primaire. L'explication est telle le taux d'intérêt accordé par les banques malgaches sont considérés par le Fond Monétaire International comme élevé⁵. C'est un élément variable qui dépend de plusieurs facteurs dont les caractéristiques de l'emprunteur, en d'autre terme, le banquier évalue sa solvabilité qui est sa capacité à rembourser ses dettes contractées en y intégrant les risques de défaillance auxquels la banque s'est exposée. Les règles de prudence s'imposent à l'emprunteur mais également à la banque prêteuse de ne pas dépasser un niveau d'endettement insupportable car l'emprunteur, n'importe qui il est, se trouve dans l'incapacité de rembourser partiellement ou totalement le crédit sur bonne ou mauvaise foi. De plus, les garanties sont lourdes surtout en ce qui concerne les personnes en difficulté car en cas de non remboursement, les banquiers veulent un retour sur prêt. Bien que les banques offrent plusieurs services, seulement 2% des entrepreneurs ont les moyens pour concrétiser leur projet et propre entreprise⁶ du fait de leur faible capacité de remboursement qui fait qu'ils sont exclus du marché bancaire.

En conséquence, vers le début des années 90, les Institutions de Microfinance ou IMF sont apparues pour parer aux difficultés de la population malgache. L'émergence de ces Microfinances s'a été surtout favorisée par l'intervention des bailleurs de fonds comme la Banque mondiale, l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement, etc. sans oublier, le Gouvernement qui à travers sa politique, et le concours du financement de la Banque Mondiale en faveur du secteur de ces Institutions, plusieurs projets ont été réalisés pour donner naissance à certains IMF⁷.

Plus de 75%⁸ des Malgaches qui sont issus des milieux agricoles, sont considérés comme pauvres, et par conséquent, exclus du système bancaire. Les Institutions de Microfinance ont deux finalités : premièrement, les petits producteurs ruraux ou urbains doivent avoir accès aux services bancaires de proximité dont les prêts bancaires de faibles montants. Deuxièmement,

⁵<http://www.matin.mg/?p=23300>; date de consultation : 11/11/2018

⁶<https://www.madagascar-tribune.com/2-seulement-des-jeunes-se-lancent,20467.html>; date de consultation : 15/11/2018

⁷<https://www.microworld.org/fr/news-from-the-field/article/Microfinance-Madagascar-levier-pour-affronter-crise>, date de consultation : 05/02/2018

⁸ Selon le site ministère de l'agriculture, 2016

grâce à ces IMF, la collecte de l'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique se fait jusque dans les milieux reculés de Madagascar.

Par ailleurs, ces IMF doivent suivre les instructions du gendarme des banques ou la Commission de Supervision Bancaire et Financière comme quoi, leur structure en charge de la gouvernance doit désigner un commissaire au compte qui sera chargé d'auditer les comptes de l'IMF à la fin de l'exercice pour s'assurer que les états financiers de l'entité reflètent réellement l'image de celle-ci .

En effet, l'audit financier et comptable est nécessaire pour que les tiers dont le Conseil d'administration puisse s'assurer que les budgets ont été respectés, les clients n'ont pas peur d'y déposer leurs monnaies et les investisseurs soient sûrs que les fonds ou matériels octroyés ont été utilisés de manière efficace

Ainsi dans le souci d'amélioration de performance, ces tiers ont soumis les Institutions de Microfinance à l'audit auquel l'auditeur doit évaluer son environnement, établir les risques et évaluer le système de contrôle interne. Ainsi, la question est de savoir : « *Comment l'auditeur externe va-t-il participer à l'amélioration d'un système de contrôle interne de manière qu'il soit efficace au sein d'un établissement de crédit ?* »

C'est ainsi que nous avons choisi le thème : « **Evaluation du système de contrôle interne au sein d'une Institution de Microfinance : Maitrise des risques cycle crédit** ». En effet, c'est un sujet intéressant puisqu'il nous incombe de prouver les hypothèses suivantes :

- **Le système de contrôle interne permet de maîtriser les risques de crédit ;**
- **le dispositif de contrôle interne participe à assurer la pérennité d'une Institution de Microfinance .**

Pour cela, à la fin de ce mémoire, nous pouvons affirmer que le contrôle interne a trois objectifs spécifiques dont :

- **D'atténuer et de prévenir les différents risques de crédit par des contrôles et des tests ;**
- **D'appliquer les décisions et les instructions de la direction ;**
- **Et de prendre des décisions suivant la fiabilité des informations comptables et financières.**

L'objectif du présent mémoire est de détecter les freins au développement d'une Institution de Microfinance par l'amélioration de son système de contrôle interne. Il est à remarquer que les risques et recommandations présent dans ce mémoire sont valables et applicables à toutes les Institutions de Microfinance non mutualiste de niveau 2.

Donc, à la fin de cette étude, on s'attend à des résultats **que ce dispositif cycle crédit puisse assurer la qualité de portefeuille de l'IMF, ce qui fait qu'elle sera plus performante et productive vis-à-vis de la concurrence.**

La réalisation de ce mémoire a requis à des recherches bibliographiques et webographies, en plus des révisions des documents et cours dispensés durant nos études à l'Université. De plus, les formations sur la méthode de travail à laquelle le Cabinet MAZARS Fivoarana nous a initié, ont été utiles non seulement sur les démarches d'audit mais aussi concernant les risques et les contrôles dans un banque de détail. Par ailleurs, les interviews auprès de différents intervenants au niveau des Institutions de Microfinance et aussi du cabinet nous ont également permis de renchérir le contenu de cet ouvrage.

Le plan que nous avons adopté pour présenter l'ouvrage comporte trois parties : en première partie, nous aurons une prise de connaissance générale des Institutions de Microfinance dont leurs activités et règlementations, mais également un aperçu sur le système de contrôle interne non seulement de Mazars, mais également d'autre théoricien. Puis la deuxième partie sera consacrée à l'évaluation du système de contrôle interne par des procédures, les tests, les diagrammes de circulation des documents depuis l'octroi du crédit jusqu'à la comptabilisation et l'évaluation des risques crédit. Et enfin, la troisième partie présentera les propositions de recommandations de manière que l'IMF puisse réduire les risques de crédit.

Nous entamons maintenant la première partie de cet ouvrage qui traite la prise de connaissance de l'établissement de crédit ainsi que les aspects théoriques relatifs au thème étudié.

PREMIERE PARTIE :
CADRE GENERAL DE L'ETUDE

La première partie de notre présente étude est axée sur le cadre général qui se subdivise en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons relater tout ce qu'il faut savoir à propos des Institutions de Microfinance où nous avons passé quelques semaines pour réaliser les travaux d'audit afin d'exprimer une opinion motivée sur la sincérité et l'image fidèle des états financiers dont quelques historiques, ces activités et les lois qui les règlementent. Puis, le second chapitre concernera l'aspect théorique de contrôle interne que nous avons choisi comme thème d'étude. Nous définirons cette dernière à travers les définitions de différents auteurs. Puis, sans aucun doute, nous parlerons aussi de ces principaux objectifs du contrôle interne, d'une part, ainsi que la méthodologie d'évaluation d'autre part.

Chapitre 1 : CONCEPT SUR LA MICROFINANCE

La Microfinance tient aujourd'hui une place prépondérante dans la vie de la population malgache, favorisant le développement de ces derniers. Néanmoins, le secteur bancaire Comporte des risques aussi bien intérieurement qu'extérieurement. De ce fait, comment la maîtrise des risques de crédit peut- elle améliorer sa performance ? Cet ouvrage se réfère justement au système de contrôle interne d'une institution de Microfinance ; néanmoins, il serait propice de rappeler les notions fondamentales sur la Microfinance d'une part et d'exposer le système contrôle interne cycle crédit d'autre part.

Section 1 : Généralités sur la Microfinance

L'importance que tient la Microfinance dans la vie socio-économique d'un pays, se traduisant généralement par le volume de transactions effectuées ainsi que le nombre d'acteurs dans le secteur, n'implique pas forcément que ces derniers aient une connaissance suffisante sur le domaine. Afin de mieux cerner l'étude, il est nécessaire de développer les notions essentielles sur la Microfinance .

1.1 Définition

Depuis l'apparition du concept jusqu'à aujourd'hui, la définition du terme « Microfinance » a connu une évolution suivant le développement de son champ d'activités. Ces Institutions de Microfinance sont des dispositifs permettant d'offrir des crédits de faible montant « micro-crédits » à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leur très petites entreprise »⁹. Le développement du secteur a favorisé son élargissement pour proposer ainsi une gamme de services plus étendue, notamment le crédit et l'épargne. En ce sens, la Microfinance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux personnes en difficultés mais aussi à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel à cause de leur revenu faible et surtout de la médiocrité des montants de crédits et d'épargne.

Aujourd'hui, la « Microfinance » peut être définie par deux critères :

- La population bénéficiaire, relativement pauvre ou tout du moins exclue du système bancaire ; et
- Des opérations d'épargne et de crédits de faibles montants

Au regard de la loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005¹⁰ relative à l'activité et au contrôle des Institutions de Microfinance, les « Institutions de Microfinance », en abrégé IMF, sont des personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de Microfinance suivantes :

- L'opération de crédit, c'est à dire tout acte par lequel une institution de Microfinance met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'un tiers, personne physique ou morale, ou prend, dans l'intérêt de ce tiers, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie¹¹. Le crédit-bail est assimilé à une opération de crédit
- L'épargne, qui se définit comme les fonds reçus des clients des Institutions de Microfinance sous forme de dépôts.
- Les services connexes à la Microfinance :
 - les opérations de virement interne, pour le compte de la clientèle, effectuées au sein d'une même institution de Microfinance ou au sein d'un réseau mutualiste ;
 - la location de coffre-fort ;
 - les prestations de conseil et de formation ;
 - les virements de fonds, non libellés en devises, avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar (Article 7).

1.2 Caractéristiques de la Microfinance

Nous présentons ici les objectifs de la Microfinance, ses clients ainsi que la typologie de ces établissements de crédit.

1.2.1. Objectifs de la Microfinance

A travers ses activités, la Microfinance vise un double objectif qui est :

- De favoriser l'accès des petits producteurs exclus du circuit bancaire à des services financiers de proximité et adaptés à la taille activités (micro entreprises et microcrédits)

¹⁰http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m4_4_1 ; date de consultation : 15/11/2018

¹¹¹¹ MONIER Philippe, Les Techniques Bancaires, Dunod, Paris, 2008, Page 187

- De réaliser une meilleure collecte de l'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique.

1.2.2 Types de clientèle de la Microfinance

Les services de la Microfinance sont ainsi destinés à une clientèle spécifique. Le client type de ses services est communément appelé micro entrepreneur. Ce terme désigne une personne menant une petite activité génératrice de revenus dans le cadre d'une entreprise familiale. Les caractéristiques propres à un micro entrepreneur sont son faible revenu, sa difficulté d'accès aux Institutions financières formelles et son type d'entreprise qui est souvent familial ou avec une petite activité génératrice de revenus.

Il s'agit généralement :

- Des paysans, éleveurs ou des personnes possédant une petite activité de transformation alimentaire ou un petit commerce qui sont appelés Promoteurs .
- Des commerçants, prestataires de services, artisans, vendeurs de rue, dans les zones urbaines où la clientèle est plus diversifiée.
- Des groupes de personnes appelés groupement solidaire .

Les activités de la Microfinance ainsi définies, nous allons nous intéresser aux organes chargées de leur réalisation.

1.3 Les Institutions de Microfinance

Pour mener à bien les activités de Microfinance , ces dernières sont exercées par des organisations particulières appelées Institutions de Microfinance (IMF) qui peuvent se décliner sous deux catégories.

Une institution de Microfinance est qualifiée « Mutualiste » si elle est fondée sur les principes de coopération, de solidarité et d'entraide mutuelle, et dont l'objet principal est de collecter l'épargne de ses membres et/ou de consentir du crédit à ceux-ci.

Une institution de Microfinance lii-mutualiste se doit de respecter les principes généraux du mutualisme, notamment :

- La libre adhésion des membres, sauf restriction prévue dans les statuts ;
- La non limitation du nombre des membres ;

- L'égalité des droits et obligations de chaque membre au niveau des IMF de base, chaque membre ayant droit à une voix et à une seule quel que soit le nombre de parts qu'il détient ;
- L'interdiction du vote par procuration sauf cas exceptionnels et dans les limites prévues par les statuts ;
- La limitation des services financiers aux seuls membres.

Ci-après quelques exemples d'IMF mutualiste : Société coopérative CECAM, Réseau OTIV de la DIANA, Réseau OTIV TANA.

Les IMF « non mutualistes » sont celles qui ne répondent aux critères citées supra.

Ci-après quelques exemples d'IMF non mutualiste : Première Agence de Microfinance , Vola Mahaso S.A, Mampita, MadaCreditor.

Cependant, vu les besoins de la communauté Malgache, la CSBF a établi des instructions spécifiques concernant les Institutions de Microfinance (IMF) mutualiste ou non-mutualiste qui peuvent être classifiées en trois niveaux selon les opérations qui leur sont autorisées, leur structure de fonctionnement et de contrôle, l'importance des risques liés aux activités de Microfinance , les règles de gestion et/ou les normes de prudence exigées.

Les IMF 1 mutualiste ou non-mutualiste octroient des crédits à court terme dont la limite de plafond fixée par l'instruction relative aux opérations des IMF de 2007 est de 20 multiplié par le salaire minimum d'embauche de AR 168 019. Les IMF 1 mutualiste ou non-mutualiste ne peuvent pas collecter de dépôt public ; en revanche elles peuvent effectuer des prestations de services connexes telles que le conseil et des formations à leur clientèle.

Quant-au IMF 2, celle-ci possède le même système que celui de l'IMF 1 à l'exception du plafond des crédits autorisés. Toutefois, les IMF 2 non mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires. Elles sont dotées d'un dispositif de contrôle interne et externe et doivent respecter des normes prudentielles définies par la CSBF.

En ce qui concerne les IMF 3, les mutualistes ne peuvent pas collecter des dépôts du public tandis que les non-mutualistes peuvent recevoir des fonds du public lorsqu'elles sont constituées sous forme de société anonyme à capital fixe à plusieurs actionnaires. Elles peuvent effectuer toutes les opérations connexes à la Microfinance prévues par l'instruction relatives aux opérations des IMF. De plus, elles opèrent avec une structure de fonctionnement et de contrôle développée. Les IMF3 sont tenu de respecter les règles de gestion et les normes prudentielles correspondantes à leur niveau de classification définies par l'autorité de supervision des établissements de crédit.

Section 2 : Cadre légal, règlementaire et institutionnel

Il est primordial de connaître l'environnement où se développent les établissements de crédit. L'environnement juridique caractérisé par la loi et les instructions de la CSBF constitue un élément du dit-environnement.

2.1. Lois règlementaires

Les lois qui régissent le secteur bancaire et financier sont :

- la loi bancaire n°2017-044 du 25 Janvier 2018 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit ;
- Loi 2017-026 du 02 février 2017 portant sur la monnaie électronique et les établissements de monnaie électronique.

2.1.1 Loi bancaire N° 2017-044 du 25 Janvier 2018 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit¹²

Les dispositions de cette loi s'appliquent à tous les établissements de crédit opérant sur le territoire malgache, quel que soit leur statut juridique. En son article 3, elle décrit les établissements de crédit comme des organismes qui :

- Effectuent à titre habituel des opérations de banque ;

¹²http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m4_4_1 ; date de consultation : 04/12/2018

- Assurent la gestion pour le compte des tiers de portefeuilles de valeurs mobilières en recevant à cet effet des fonds assortis d'un mandat de gestion ; ou
- Apportent leur concours au placement de valeurs mobilières.

De plus, des opérations connexes peuvent être également effectuées par les établissements de crédit, entre autres :

- Les opérations de change ;
- La location de compartiments de coffres forts ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ou financière ;
- Les opérations de location simple de biens mobiliers ou immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

Notons que l'exercice de l'activité d'établissement de crédit est subordonné à l'Agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF). Par ailleurs, en son art. 26, la loi stipule que « Le retrait d'agrément est prononcé par la Commission de Supervision Bancaire et Financière, soit à la demande de l'établissement de crédit, soit d'office lorsque l'établissement ne remplit plus les conditions auxquelles l'agrément est subordonné, lorsqu'il n'a pas fait usage de son agrément dans un délai de douze mois ou lorsqu'il n'exerce plus son activité depuis au moins six mois, soit à titre de sanction disciplinaire conformément aux dispositions de l'article 49 de la présente loi ».

Le titre III de la Loi Bancaire N° ° 2017-044 du 25 Janvier 2018 relate la réglementation et contrôle des établissements de crédit. Il a été institué la CSBF qui a pour le rôle de veiller au bon fonctionnement des établissements de crédits, vérifier le respect par ces établissements des dispositions qui leurs sont applicables de même les sanctionnés en cas de manquement. Elle examine aussi les conditions d'exploitation et la qualité de leurs situations financières ainsi que le respect des règles pour la bonne conduite de la profession.

2.1.2. Loi 2017-026 du Février 2017 portant sur la monnaie électronique et les établissements de monnaie électronique

Suite à la constatation des difficultés qu'ont connu certaines Institutions de Microfinance , à travers la loi 2016-056, le Gouvernement cherche à fournir un développement et moderniser le secteur par rapport à la vision de la finance inclusive et aux évolutions de la Technologie¹³. Ainsi, cette loi a pour objet de fixer les règles relatives à la monnaie électronique, à l'activité et au contrôle des établissements de monnaie électronique.

Les opérations de monnaie électronique comprennent l'émission, la gestion, le transfert de monnaie électronique. Ces opérations concernent également les opérations sur les monnaies électroniques stockées dans une carte, les opérations de paiement en ligne ainsi que les opérations par le biais de la téléphonie mobile. Cette loi s'applique :

- Aux établissements de monnaie électronique. Il s'agit des personnes morales agréées par la CSBF pour effectuer les opérations de monnaie électronique.
- Aux établissements de crédits tels que définis par la réglementation bancaire, habilités à effectuer la mise à la disposition du public ou la gestion de moyen de paiement et qui, à ce titre, effectuent des opérations de monnaie électronique à leurs activités bancaires
- Aux agents de distributions agissant au nom et pour les comptes d'un établissement de monnaie électronique en vertu d'un contrat de mandat.

2.2 Instructions de la CSBF

La Commission de Contrôle des Banques et Etablissement Financier ou CSBF est une autorité de supervision des banques primaires et secondaires. En vertu de la loi n° 95 – 030 du 22 Février 1996 abrogé par la loi bancaire n°2017-044 du 25 Janvier 2018 en son article 35, elle est chargée de¹⁴ :

- Veiller au bon fonctionnement des établissements de crédit,
- Vérifier le respect par ces établissements des dispositions qui leur sont applicables,
- Sanctionner les manquements constatés.

¹³ Loi N°2017-026 sur la Microfinance

¹⁴http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m4_1 ; date de consultation : 10/ 12/ 2018

Ainsi, suivant les lois et les décrets en vigueur, la CSBF a élaboré des instructions pour s'assurer des conditions d'exploitation des établissements de crédit, de la qualité de leur situation financière et du respect des règles de bonne conduite de la profession. Ces instructions doivent être respectées à la lettre par les Institutions financières ; en cas de non-respect de ces instructions, la CSBF a le droit et l'obligation de les sanctionner. La CSBF a énoncé plusieurs instructions visant à régir les activités bancaires. Cependant, seulement quelques instructions jugées importantes du fait de notre cadre d'étude seront énoncées et explicitées.

Premièrement, en exerçant les activités bancaires, les établissements de crédit doivent faire face à des risques. L'instruction N° 002/2006 a donc pour objet de préciser les règles de déclassement en créances douteuses, litigieuses ou contentieuses, de leur reclassement en créances saines et de la constitution des provisions destinées à couvrir les risques de contrepartie des établissements de crédit. Ces risques de contrepartie concernent les risques clientèles, les risques interbancaires, et plus généralement, les risques relatifs aux éléments d'actif et aux engagements hors bilan portant sur des tiers.

A cet effet et en vertu du principe de prudence, une provision doit être constituée, des constatations du risque et, en tout état de cause, lors de la revue trimestrielle de l'ensemble des risques de contrepartie, des provisions pour pertes de valeur ou pour charges. Ces provisions doivent être estimées à partir des informations disponibles à la date de la revue du dossier. Ainsi, on entend par créances douteuses, litigieuses ou contentieuses, les créances de toute nature, même assorties de garanties, répondant à l'une des caractéristiques suivantes :

- Créances présentant un risque probable ou certain de non recouvrement partiel ou total. Ce risque existe dès lors que la situation d'une contrepartie présente des caractéristiques telles qu'indépendamment de l'existence de tout impayé. Il se pourrait alors qu'il y ait risque de non recouvrement ;
- Créances donnant lieu à un recouvrement litigieux, à savoir : litige sur la réalité ou la consistance de la créance ;

- Créances ayant un caractère contentieux, à savoir : dépôt du bilan du débiteur, ouverture d'une procédure de liquidation ou de règlement judiciaire à l'encontre de celui-ci, procédure de recouvrement judiciaire en cours.

En tout état de cause, ils doivent être classés en créances douteuses, litigieuses ou contentieuses les crédits qui sont amortissables et dont les échéances sont et demeurent impayées depuis plus de trois mois.

Quant à la structure d'un établissement de crédit, la CSBF s'est prononcée sur le cas suivant l'instruction N°007/ 2007- CSBF du 7 Décembre 2007¹⁵ fixant les structures de fonctionnement et de contrôle des Institutions de Microfinance , qui stipule que les IMF sont tenu de se doter de la structure minimale de fonctionnement constituée d'une assemblée générale des sociétaires, d'un conseil d'administration et un exécutif composé d'au moins deux dirigeants. Ainsi, chaque IMF doit avoir ces organes exécutifs pour élaborer les objectifs à atteindre et valider la politique générale. Cependant, elles sont également tenu de se doter d'un organe de contrôle interne et externe ayant pour fonction de :

- vérifier les pratiques en matière de bonne gouvernance et dénoncer toute fraude et abus de biens sociaux ;
- valide le rapport de la fonction audit interne celui du ou des commissaire(s) aux comptes et celui élaboré par les dirigeants exécutifs sur la gestion ;
- valide le rapport annuel sur le contrôle interne préparé par la fonction audit interne ;
- vérifier l'existence de contrôles d'opérations suspectes, au sens de la réglementation contre le blanchiment de fonds et le financement du terrorisme, et leur dénonciation ;
- établir un plan de travail périodique (au moins annuel) et un programme de contrôle ; et rendre compte directement à la CSBF pour les événements significatifs, sans attendre la déclaration périodique la plus proche.

. Tout cela en se basant sur l'instruction N°006/ 2000 CSBF relative au contrôle interne ¹⁶ qui sera développé dans le prochain chapitre .

¹⁵http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m4_1_36 ; date de consultation : 11/ 11/ 2018

¹⁶http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m4_1_18 ; date de consultation : 13/ 12/2018

Chapitre 2 CONTROLE INTERNE

Cette section vise à comprendre le système de contrôle interne, ainsi que sa finalité. Ainsi pour notre étude, on verra ainsi la démarche de son évaluation.

Section 1 : Concept

Afin de bien comprendre le système de contrôle au sein d'un établissement de crédit, il est convenable d'expliquer brièvement sa définition, ses objectifs et les principes à suivre pour qu'il soit efficace. Grâce à ces quelques généralités, le lecteur pourrait comprendre son utilité mais également son importance ; et donc, pourquoi il ne faut pas le négliger.

1.1 Définition

Pour définir le contrôle interne, appuyons-nous sur les propositions suivantes :

- Selon l'ordre des Experts Comptables en 1977 qui avait consacré son congrès annuel au contrôle interne : C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, et de favoriser les performances ;¹⁷
- La définition de la compagnie nationale des commissaires aux comptes en 1987 : le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction propose, assure et surveille, sous sa responsabilité, afin de garantir la protection du patrimoine et la fiabilité des enregistrements ;
- La définition d'Alain Mikol : le contrôle interne est avant tout un système d'organisation qui a comme principal objectif de prévoir une organisation permettant ainsi l'enregistrement fidèle des opérations économiques et juridiques de la firme. Il se manifeste alors par l'organisation de procédures cohérentes.¹⁸

¹⁷Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier, Paris, Economica, Page 63

¹⁸ MIKOL Alain, Le contrôle interne, 1ère édition, 1998, page 100

- Selon l'ISA 315, le contrôle interne est un processus élaboré et exécuté par l'entité afin que l'auditeur puisse obtenir une assurance raisonnable quant à l'accomplissement des objectifs de l'entité qui sont la fiabilité des informations, le contrôle des activités, le respect des directives de la direction.¹⁹

Pour résumer, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Ainsi, le dispositif vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et la fiabilité des informations financières. Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

1.2 Caractéristiques d'un bon contrôle interne

Le contrôle interne dispose de trois caractéristiques qui lui sont propres. En effet, il est connu du monde de l'entrepreneuriat et de l'audit (externe et interne) comme étant :

- **Un système de détection des erreurs et des fraudes :** Un bon contrôle interne réagit rapidement face aux irrégularités au sein de l'organisation, dont il en révèle aussi les dysfonctionnements. Il est évident que ce système ne peut éradiquer toute tentative de vol ou de détournement ; néanmoins, il peut atténuer les risques par des procédures adéquates. Ainsi, il permettra à l'organisation de prendre conscience des potentiels

¹⁹<https://www.ifac.org/publications-resources/norme-internationale-d-audit-isa-315-r-vis-e-compr-hension-de-l-entit-et-de>; date de consultation : 02/11/2018

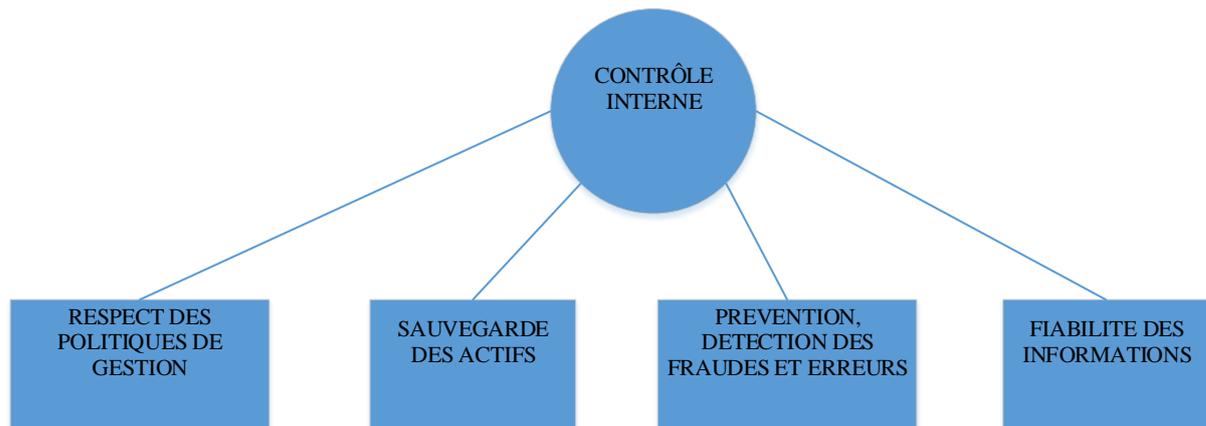
risques ou malversations à laquelle elle doit faire face, et donc cela engendrera une réactivité du système.

- **Un système de prévention** : ce qui implique la mise en place des procédures strictes sur les différents cycles. Prenons un exemple de détournement d'argent. Ici, le système de prévention peut impliquer une procédure stricte quant-au recrutement du personnel, comme l'examen du casier judiciaire, du diplôme et même de la rémunération (pour limiter les malversations) ou bien une procédure impliquant une limite d'argent en caisse.
- **Un système d'évaluation pour l'auditeur** : l'évaluation du système de contrôle est primordiale pour l'auditeur du fait de son étroite liaison avec l'objectif de la mission. En effet, il doit formuler une opinion sur l'état financier d'une entreprise. Il est à préciser que l'auditeur ne peut pas tout analyser au niveau de la comptabilité puisque son examen des comptes s'étend sur toute l'année. Par conséquent, il n'est pas possible pour lui d'observer les écritures les unes après les autres. Néanmoins, à partir de l'évaluation du contrôle interne ainsi que des revues des procédures, il pourra analyser les points forts et les points faibles de l'entreprise. Grâce à cette analyse, il pourra énoncer des hypothèses sur la base de la véracité des informations, pour lesquelles il aura une assurance raisonnable que les informations au sein de l'entreprise ne présentent ni risques sur le bon déroulement de la mission ni d'anomalies significatives qui pourrait fausser le jugement de l'auditeur. A partir des points forts, il pourra formuler l'hypothèse que les enregistrements qui en découlent ont de fortes probabilités d'être corrects. Par contre, s'il observe des points faibles, la personne qui auditera l'entreprise, devra porter une plus grande attention aux opérations et même procéder à des analyses supplémentaires au niveau des comptes, si nécessaire.

1.3 Objectifs du contrôle interne

Il a été stipulé précédemment que le contrôle interne avait pour but la maîtrise de l'entreprise par l'application des instructions de la direction. Quelques caractéristiques du contrôle interne y ont également été mentionnées.

Néanmoins pour réaliser le dit contrôle interne, il est essentiel de connaître les objectifs qui lui assurent son efficacité afin que l'auditeur obtienne une image fidèle.

Figure 1 : Objectif du contrôle interne

Source : Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, DSCG 4 Comptabilité et Audit, 2ème édition ; DUNOD, Paris, 2009

Le schéma ci-dessus démontre que le contrôle interne possède quatre objectifs. Ces derniers doivent impérativement être expliqués afin d’assurer le bon déroulement de notre étude.

1.3.1 Respect des décisions de la direction

Pour que le contrôle interne soit efficace, il convient que la société ait mis en place un système d’autorisation et d’approbation sous forme de lois ou de règlements qui doivent être approuvés par l’auditeur. Ces lois et règlements intérieurs en vigueur fixent les normes de comportement que les membres de l’entité doivent suivre à la lettre. Des risques peuvent découler de leur non-respect.

1.3.2 Sauvegarde des actifs

L’ensemble des processus opérationnels, industriels, crédits et financiers sont concernés par la sauvegarde des actifs. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis d’une part, et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place d’autre part.

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

Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière. Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi des processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

Ainsi, afin que l'auditeur puisse s'assurer de l'efficacité du contrôle interne, il devra effectuer des contrôles physiques, analyser la séparation des tâches et vérifier qu'il existe des limites d'accès à certains biens.

1.3.3 Fiabilité des informations

Pour que les informations soient qualifiées par l'auditeur de fiable, elles ne doivent ni contenir d'erreurs ni d'omissions ni de préjugés. Ces informations comptables et financières sont utilisées de telle manière que l'auditeur puisse formuler une opinion sur la base de leur sincérité dans un rapport d'audit. En effet, ces informations doivent prioriser la réalité.

Rôle de l'information :

- **Prise de décision :** une décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes, fiables, précises et récentes. Si elle est incomplète ou de mauvaise qualité, alors cela pourrait fausser le jugement de l'auditeur et l'amener à exprimer une fausse opinion et ainsi certifier les informations financières de l'entreprise qu'il a auditée. Par exemple, toutes les informations de l'entreprise ne sont pas disponibles, ce qui pourrait le conduire à certifier les comptes avec réserves ou non.
- Après une certification des comptes, ces informations seront transmises au conseil d'administration, aux tiers tels que les bailleurs de fonds, les clients. Ainsi, une mauvaise compréhension de l'information pourrait amener les membres de l'entreprise à agir dans le sens contraire du but poursuivi, qui entraînera certainement de dysfonctionnements.
- L'information va aussi permettre d'évaluer les décisions prises et leurs impacts.

Dans une entreprise, chacun doit veiller à n'éditer que des informations fiables, donc vérifiables. On retrouve ici le souci des responsables financiers quant à la maîtrise des informations financières. Mais le précepte est plus général puisqu'il englobe aussi bien les informations externes qu'internes.

On n'imagine pas une maîtrise convenable des activités si les informations divulguées par chacun sont susceptibles d'être contestées et ne reposent pas sur des certitudes. Ainsi, il est nécessaire que l'organisation comptable puisse assurer la fiabilité des enregistrements et des comptes qui en découlent.

En effet, pour sauvegarder la qualité de l'information, le système de contrôle interne tente de limiter les sept types d'erreurs potentielles dans la comptabilité qui sont : l'enregistrement d'opérations fictives, l'absence d'enregistrement d'opérations réelles, les transactions non autorisées, les erreurs sur les montants, les erreurs d'imputations, les erreurs sur la date des enregistrements et les erreurs de présentations²⁰. L'enregistrement d'opérations fictives consiste par exemple à enregistrer un règlement qui n'est jamais arrivé. Puis, l'absence d'enregistrement d'opérations réelles peut être un non enregistrement des sorties stocks qui est considéré comme une fraude. En ce qui concerne les transactions non autorisées, il peut s'agir d'un crédit accordé au client au-delà du plafond autorisé par la Direction. Quant aux erreurs sur les montants, ils sont liés aux erreurs de facturation ou bien de règlement ; les erreurs sur la date d'enregistrement font déroger au principe de séparation des exercices²¹.

Pour une sécurité du fonctionnement des systèmes, il est souhaitable qu'un certain nombre de conditions soit respecté pour chacun de ces cycles. La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- d'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;

²⁰ GRAND Bernard et VERDALLE Bernard, *Audit comptable et financier*, ECONOMICA, Paris, 2000, page 67

²¹ Plan Comptable Général 2005

- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

Ainsi, il est nécessaire que l'organisation comptable puisse assurer la fiabilité des enregistrements et des comptes qui en découlent. Ces derniers sont le plus souvent effectués à l'intérieur d'un certain nombre de cycles : crédit, épargne et trésorerie. Pour une sécurité du fonctionnement du système, il est souhaitable qu'un certain nombre de conditions soit respecté pour chacun de ces cycles

Tableau 1 : Contrôle clé au sein d'un IMF : Crédit et dépôts

Crédit	<p>Le système de contrôle interne du cycle Crédit doit permettre de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tous les crédits figurant au bilan, et les engagements au HB sont réels ; • tous les engagements octroyés sont traduits en comptabilité ; • le crédit figure dans les comptes pour le bon montant et les provisions nécessaires ont été comptabilisées ; • les crédits sont correctement classés par nature (habitat, autres...) et par risque (sains, vni, cdl) ; • les produits d'intérêts et les commissions comptabilisés se rattachent à un dossier de crédit ; • les produits d'intérêts et les commissions sont bien enregistrés dans les comptes pour le bon montant et dans le bon compte
Epargne	<p>Le système de contrôle interne du cycle Epargne doit permettre de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tous les DAV et DAT figurant au bilan, et les engagements au HB sont réels ; • tous les contrats ouverts sont traduits en comptabilité ; • les dépôts à vue et dépôts à terme figurent dans les comptes pour le bon montant • les encours sont correctement classés (à vue, à terme) ; • les charges d'intérêts et les commissions comptabilisées se rattachent à un dossier ou une opération client ; • Toutes les charges d'intérêts et les commissions sont bien enregistrées dans le bon compte et pour le bon montant.

Trésorerie	<p>Le système de contrôle interne du cycle Trésorerie doit permettre de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les décaissements sont justifiés par des pièces en bon conformité ; • Le décaissement est autorisé préalablement par les responsables ; • Les décaissements et encaissements sont pour le bon montant ; • Les encaissements et décaissements sont bien matérialisés dans un journal de caisse et à la comptabilité ; • Le responsable effectue des arrêtés de caisse et rapprochement bancaire périodique • La comptabilisation soit pour le bon montant, au bon compte
------------	--

Source : Formation en interne, Année : 2015

Ce tableau résume les contrôles à effectuer pour les principaux cycles au sein de l'IMF. Maintenant, penchons-nous sur les modalités de réussite du dispositif.

Section 2 : Condition de réussite du contrôle interne

Pour que l'auditeur puisse juger les travaux à faire, il va apprécier ce système, voire même déterminer les potentielles à partir de cette évaluation. Certains critères doivent impérativement être respectés en vue d'assurer l'efficacité du contrôle interne au sein de n'importe quelle entreprise.

2.1 Qualité du personnel

Il est à rappeler que le contrôle interne vise à atténuer les risques. En ce sens, les dirigeants ont la responsabilité de s'intéresser au système de contrôle interne pour que les effets espérés soient réalisés ; dont le respect des procédures auquel la direction a pour devoir d'en assurer le respect par le biais d'incitation. Dans le cas contraire, elle doit élaborer des sanctions pour les personnes qui transgressent lesdites procédures. Quant-au personnel, il est primordial de disposer de personnels compétents possédant des diplômes et/ou expériences professionnels analysables, doués d'une honnêteté vérifiable par l'intermédiaire d'un examen de leur casier judiciaire.

De plus, chaque collaborateur concerné devrait disposer de la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle .

2.2 Définition des fonctions et rôles

En effet, il est important que la structure soit claire et bien définie pour que l'auditeur puisse apprécier sa fonction et sa responsabilité au sein de l'entreprise. Ainsi, il peut répondre à deux questions primordiales à l'évaluation du système de contrôle interne : « qui fait quoi ? » et « qui est responsable de quoi ». De ce fait, une IMF se doit de posséder un organigramme comportant les fiches de poste pour que l'auditeur puisse avoir connaissance des tâches de l'employé d'une part ; et qu'il puisse s'assurer du respect de l'attribution des tâches d'autre part.

2.3 Principe généraux du contrôle interne

Un bon contrôle interne est lié à l'existence de procédures. Toutefois, elles doivent avoir certaines qualités qui seront explicitées ci-dessous²².

➤ Principe d'organisation

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être : préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation de fonctions convenable.

La règle de séparation de fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule des fonctions de décisions ou opérationnelles, des fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens, des fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information), des fonctions de contrôle ; ou qu'il cumule simplement deux d'entre elles.

Un cumul de ces fonctions favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

➤ Principe d'intégration

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

➤ Principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

➤ Principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

²² OBERT R, SYNTHÈSE DROIT ET COMPTABILITE, 3^{ème} édition, page 70 »

➤ Principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Exemple : le procédé informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires

➤ Principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.²³

➤ Principe d'harmonie

Les procédures doivent correspondre à l'organisation. Elles doivent aussi être adaptées à la structure en étant légères, compréhensible de tous et efficaces. Il s'agit de l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

Nous avons vu le cadre conceptuel qui régissait le système de contrôle interne, pour qu'il soit efficace afin que l'auditeur puisse obtenir des informations jugées probantes et exemptes d'erreurs ou d'omissions. Maintenant, voyons les étapes à suivre pour évaluer ce système au niveau d'une institution de Microfinance ; cela dans le but de maîtriser les risques de crédit.

Section 3 : Démarches d'évaluation du système de contrôle interne au sein d'une IMF : maîtrise des risques liés aux crédits

L'analyse du contrôle interne constitue une étape indispensable pour apprécier l'organisation instauré par la direction en vue d'atteindre les objectifs fixés ainsi que la qualité des émises par l'IMF. En effet, l'analyse du contrôle interne figure parmi les diligences requises en matière d'audit afin qu'il puisse évaluer les risques d'anomalies significatives. En effet, la méthode d'audit adoptée sera l'approche par les risques. Par conséquent, il va sans dire que l'analyse du système de contrôle interne d'une IMF est nécessaire afin de maîtriser les risques de crédit.

²³ OBERT R, SYNTHÈSE DROIT ET COMPTABILITE, 3^{ème} édition, page 71

3.1 Evaluation de contrôle interne lié au crédit

L'IAASB qui a comme mission et pouvoir de publier, au nom du Conseil de l'IFAC des recommandations et projets de recommandations sur l'audit et les missions²⁴, a tenu compte du contrôle interne pour évaluer les risques. Ainsi, ils ont publié l'ISA 305 qui stipule que l'auditeur doit acquérir la connaissance du contrôle interne ainsi que de l'environnement de contrôle mais également des processus de suivi que l'entité a adopté pour identifier les risques liés à l'activité. De plus, il faut aussi tenir compte du référentiel COSO en terme de contrôle interne car c'est l'outil qui aide les organisations à mettre en œuvre et à faire évoluer leurs dispositifs de contrôle interne afin qu'ils restent adaptés à leurs besoins.

Néanmoins, quelques ouvrages expliquent aussi les procédures à suivre pour évaluer le système de contrôle interne d'une entreprise. En premier lieu, l'auditeur doit évaluer l'environnement de l'entreprise pour que celui-ci puisse le comprendre. Parmi les éléments de l'environnement que l'auditeur se doit d'apprécier, on distingue : la philosophie et le style de direction, la fonction du conseil d'administration et de ses comités, la structure de l'entité et les méthodes de délégation de pouvoirs et de responsabilités et le système de contrôle de la direction comprenant la fonction d'audit interne, les politiques et procédures relatives au personnel ainsi que la répartition des tâches.

En second lieu, il doit apprécier l'existence du contrôle interne de deux manières : à travers la compréhension du manuel de procédures de traitement des données d'une part ; et à travers des tests visant à vérifier que les procédures décrites et les points de contrôles sont réellement appliqués d'autre part. A partir de cette appréciation, l'auditeur évaluera les risques d'erreurs dans le traitement des données pour s'assurer de la sauvegarde des actifs de l'entité.

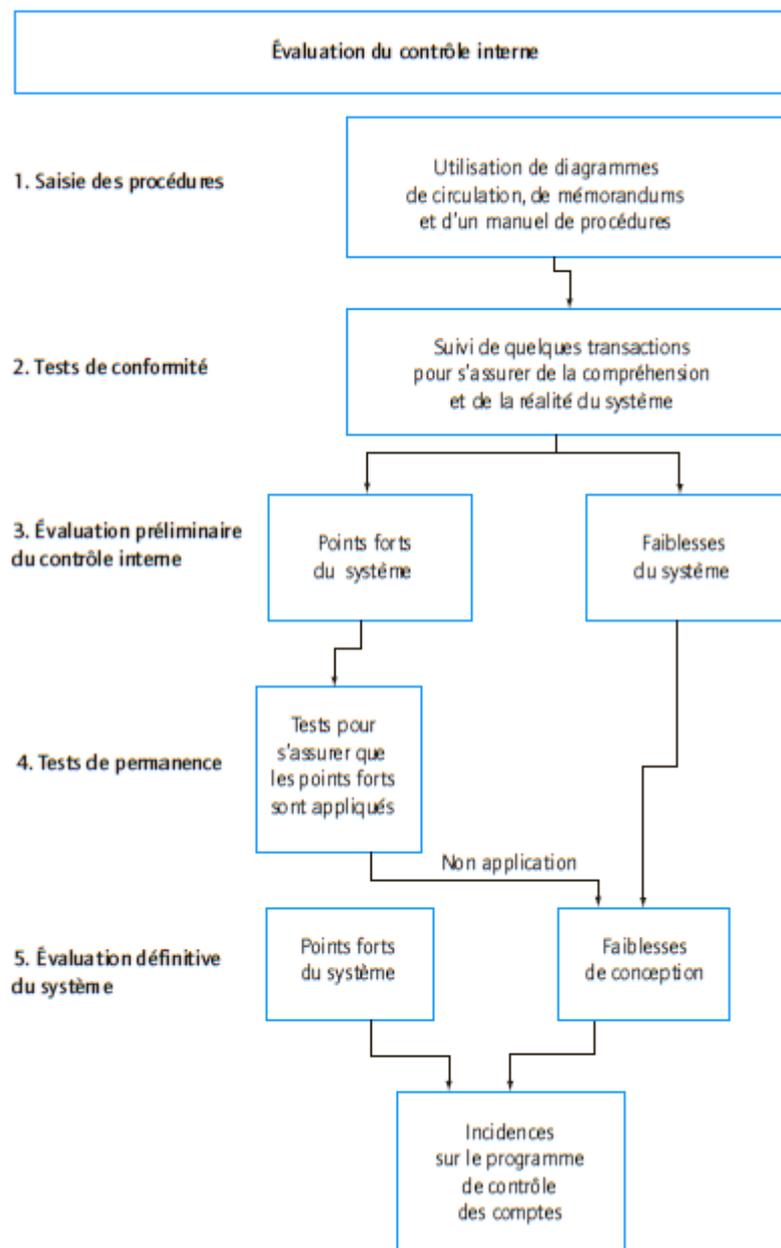
En troisième lieu, l'auditeur appréciera le dispositif de contrôle interne par des interviews des personnels dont il en évaluera l'existence par le flow-chart, des questionnaires faites au personnel afin d'identifier ses points forts et ses points faibles. Enfin, il contrôlera l'application permanente des procédures en s'assurant que les procédures écrites et décrites sont réellement appliquées. Il fera un sondage de transaction puis la suivra dans le circuit en remontant jusqu'à l'origine de l'opération. De plus, les démarches à suivre pour évaluer le système de contrôle interne a été déjà résumer dans les annexes afin de faciliter la compréhension (Annexe 1)²⁵.

²⁴ OBERT R, PRATIQUE DES NORMES IAS/ IFRS, DUNOD, PARIS, 2003, page 36

²⁵ Cf. Annexe 1

Nonobstant, pour évaluer le contrôle interne lié au crédit, nous avons adopté la méthode de la Matrice des Risques Bancaires qui ne diffère pas de la méthode exposée par l'ISA 305 et celle de la théorie développée par OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre dans leur ouvrage intitulé DSG4 « Comptabilité et Audit » qui peut se résumer comme l'image ci-dessous.

Figure 2 : Méthode d'évaluation du contrôle interne



Source : Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, DSCG 4 Comptabilité et Audit, 2ème édition ; DUNOD, Paris, 2009

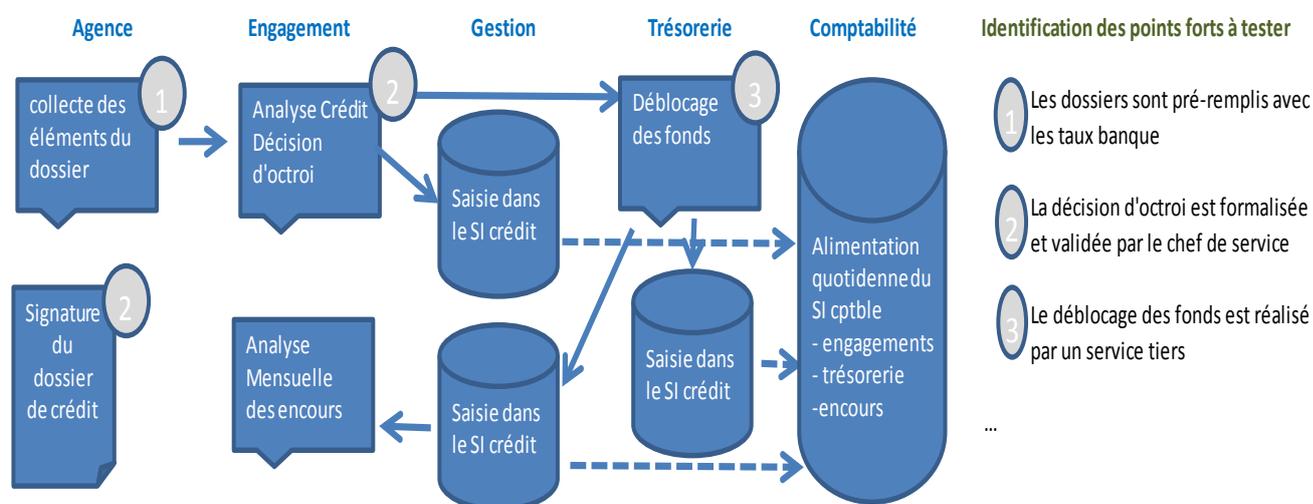
Premièrement, la méthode d'évaluation du dispositif de contrôle interne est un outil d'évaluation des risques qui permet de benchmarker ou de mesurer la qualité du contrôle interne et d'identifier un grand nombre de recommandations.

En effet, afin de pouvoir procéder à évaluation des risques, qui peuvent être significatifs ou non, détenir une connaissance de l'environnement de l'IMF est nécessaire. Ainsi il sera possible de déterminer si le risque impacte ou non sur la qualité des informations. L'auditeur peut se demander si les informations sont probantes ou non selon les risques détectés. D'ailleurs, grâce à la procédure instaurée par l'IMF, les sept assertions d'audit devraient être respectées, à savoir : la réalité, existence, exhaustivité, pour le bon compte et bon montant, sans oubli ni double emploi.

Suite à cela, l'auditeur doit faire des tests des procédures qui peuvent se distinguer en deux types.

- Test de conformité ou d'existence : Il consiste à s'assurer que les procédures, les règlements et les instructions mis en place sont appliqués sous toutes ses formes et modes opératoire. Ainsi, tout manquement constaté fera objet de rappel, d'une sanction²⁶. Par conséquent l'existence des procédures est à vérifier ;
- Test de permanence : il a pour but de s'assurer de l'application du contrôle interne dans le temps car il se peut qu'il ait mauvaise des applications des procédures suivant le Flow-Chart à un moment donné. Ci-dessous, voici un exemple type de diagramme de circularisations des documents.

²⁶<http://www.institut-numerique.org/ii-methodologie-de-recherche-51e903d48083d>; date de consultation : 11/12/2018

Figure 3 : Flow-chart

Source : Formation en interne, Année : 2018

Les forces et les faiblesses du cycle crédit sont obtenues en vue de formuler des recommandations ou de savoir les travaux à effectuer lors de l'examen des comptes.

3.2 Risques des IMF

L'audit des établissements bancaires constitue un des domaines les plus complexes du fait des risques potentiels élevés très dépendants des facteurs économiques externes instable.

En ce qui concerne l'IMF à Madagascar, le risque de crédit ou de contrepartie qui est lié à la détérioration de la situation de l'emprunteur ou de la valeur des garanties obtenues entraînant le non-remboursement partiel ou total de la créance²⁷ constitue le risque le plus fréquent.

Celui-ci est suivi des risques opérationnels qui découlent des insuffisances des procédures d'octroi de crédits ou de leur suivi, notamment la perte d'information, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours²⁸. Néanmoins, il ne faut pas oublier le risque de non contrôle qui est assez fréquent. Il peut se manifester par le détournement du crédit au niveau de la caisse, ou la vente des garanties par l'emprunteur. Par ailleurs, les risques concernant les activités bancaires ont été cartographiés afin de les énumérer et d'en

²⁷ DOV Ogien, Comptabilité et audit bancaire, Dunod, Paris, 2008, Page 505

²⁸ Formation en interne

connaître l'origine (**annexe 1**)²⁹. A l'aide de cette cartographie des risques, déterminer leur impact sur l'IMF devient possible.

Section 4 : Méthodologie et limites de notre étude

Afin de réaliser cet ouvrage, nous avons eu recours à des méthodologies spécifiques. Malgré cela, nous avons rencontrés des blocages lors de la réalisation notre étude.

4.1. Méthodologie utilisée

Notre évaluation du contrôle interne de l'IMF s'est déroulée en deux étapes dont la première a eu lieu dans les agences et la deuxième s'est effectuée sur le terrain. Premièrement, nous avons effectué une réunion avec de démarrage de la mission avec le chef d'agence afin de recueillir les événements significatifs et d'obtenir des informations concernant son environnement, plus particulièrement à propos de la concurrence et de la sécurité. Nous avons également interviewés les personnes qui sont interaction avec le cycle crédit, par la suite, afin de déterminer les points forts et faiblesses de leur dispositif. Ainsi nous avons établi un questionnaire pour les agents de crédit et responsable de crédit³⁰.

Deuxièmement, nous avons procédé à un échantillonnage des promoteurs et groupement solidaire afin d'effectuer les visites sur le terrain. En effet, la procédure d'échantillonnage³¹ vise à interroger moins de personnes, dans la mesure où ce nombre réduit permet de généraliser les résultats sans marge d'erreur élevée. Nous avons donc établi un échantillonnage non statistique. , par exemple, nous pouvons avoir recours à un échantillon non statistique si on sait que pour un solde de compte (disons le compte de créances) de 100 clients, 10 comptes couvrent 80 % de la valeur totale. Donc nous réaliserons l'évaluation sur les gros comptes et n'examinerons que quelques-uns des comptes restants, considérant que la valeur totale des comptes restants n'est pas suffisamment élevée. Dans ce cas, nous avons élaboré des questionnaires posés au personnel de l'IMF A et à ses promoteurs au sein de leur domicile. Ce questionnaire a été très utile lors de nos descentes sur le terrain puisque il a été utilisé pour vérifier ou quantifier des opinions et des points de vue exprimés lors d'entretiens individuels ou de groupe³². En ce sens, nous avons collecté, stocké et traité les réponses obtenues lors des

²⁹ Cf. Annexe 1

³⁰ Cf. Tableau N°2

³¹ GUERRERO Sylvie, *Les outils de l'Audit Social*, Dunod, Paris, 2008, Page 20

³² JEZEQUEL Bernadette et GERARD Philippe, *La boîte à outils du Responsable Communication*, Dunod, Paris, 2008, Page 17

interviews grâce au logiciel Microsoft Excel. Nous avons également matérialisé en image les procédures et l'organigramme de l'IMF A grâce au logiciel Visio, nous permettant d'en faciliter la compréhension. Enfin, nous avons recouru à Microsoft Word pour la rédaction de cet ouvrage.

4.2. Limites

Premièrement, il est à noter que nous avons effectué nos travaux d'étude lors d'un commissariat au compte. Il est donc primordial de respecter le principe de confidentialité. En conséquence, le nom de l'IMF ne peut être dévoilé ; néanmoins, nous avons décidé de le nommer IMF A. Par ailleurs, quelques informations concernant les clients (dont leur nom et le montant débloqués) ont dû subir des modifications. De plus, nos travaux ont aussi été limités par le temps et par le nombre de leur promoteur qui fait que l'évaluation du contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit ne peut se faire à 100%. Cependant, nous avons effectué les études nécessaires pour avoir une assurance raisonnable et pouvoir exprimer une opinion.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons traité des généralités sur la Microfinance . En ce sens, nous avons essayé de présenter au mieux ses activités et son aspect juridique d'une part, puis nous avons expliqué le système de contrôle interne pour que l'auditeur puisse l'apprécier ainsi que les informations financières et comptables de l'entité en question. Son but étant d'exprimer une opinion raisonnable sur l'image fidèle basé sur les informations disant qualitative. En effet, dans le deuxième chapitre, nous avons expliqué les démarches à suivre pour jauger le contrôle interne d'une IMF cycle crédit basé sur leurs méthodologies d'approche Mazars afin d'évaluer ces procédures dans la seconde partie. Maintenant, nous entrons dans le vif du sujet. Cette deuxième partie nous fait voir l'analyse des procédures pour la maîtrise des risques de crédit.

***DEUXIEME PARTIE : ANALYSE
DE L'EXISTANT***

Si la première partie du présent mémoire a été consacrée au cadre de l'étude concernant à la présentation des Institutions de Microfinance ainsi que celle de l'approche théorique du système de contrôle interne, cette deuxième partie sera consacré à l'analyse de la procédure de contrôle au sein d'une IMF non mutualiste au niveau du cycle crédit afin d'en maîtriser les risques. A partir de cette analyse, nous pouvons dégager les points forts et les points faibles des procédures existantes. De plus, les faiblesses étant une source d'incertitude, nous évaluerons les risques qui en découlent et leurs impacts sur le terrain notamment à partir des visites à la clientèle de l'établissement de crédit. Dans le premier chapitre, nous allons tout d'abord entamer une analyse au niveau du cycle crédit dont l'analyse de l'organigramme, les tâches des acteurs du cycle crédit et des procédures existantes, puis dans le deuxième chapitre, nous évaluerons les risques à partir des faiblesses détectées.

Chapitre 3 : LE SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES DE CREDIT

Comme il a été expliqué dans le cadre théorique de notre étude, la démarche d'évaluation du contrôle interne doit suivre plusieurs processus afin d'éviter le risque de non contrôle. En effet, plus le système de contrôle est disant soit fort ou efficace, plus l'entité est peu propice aux fraudes. Ainsi, il y aura sans aucun doute la maîtrise des risqué qui est l'objectif de cet ouvrage. Concernant l'Institution de Microfinance , les risques concernent plus sur les crédits du fait que leur activité principale est l'octroi de crédit à ses clients membres.

Par conséquent, dans ce chapitre, dans un premier temps, nous essaierons d'analyser le système de contrôle interne d'un établissement de crédit A suivant la figure 1 : Méthode d'évaluation du contrôle interne, puis dans un second temps, il sera nécessaire d'établir les risques liés au crédit que l'IMF A à partir des constats, puis on dégagera les forces et les faiblesses lié au cycle crédit.

Section 1 : Organigramme et responsabilités des acteurs du cycle crédit

Il est évident que tout établissement de crédit doit disposer d'un organigramme approprié selon l'environnement dans lequel il se développe et s'épanouit. A partir de cette structure, il mettra en œuvre toutes les ressources en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction. Néanmoins, il est à noter qu'au sein de cette structure s'exercera le contrôle interne. Dans ce cas, voyons l'organigramme de l'IMF A que nous avons étudié et ces acteurs.

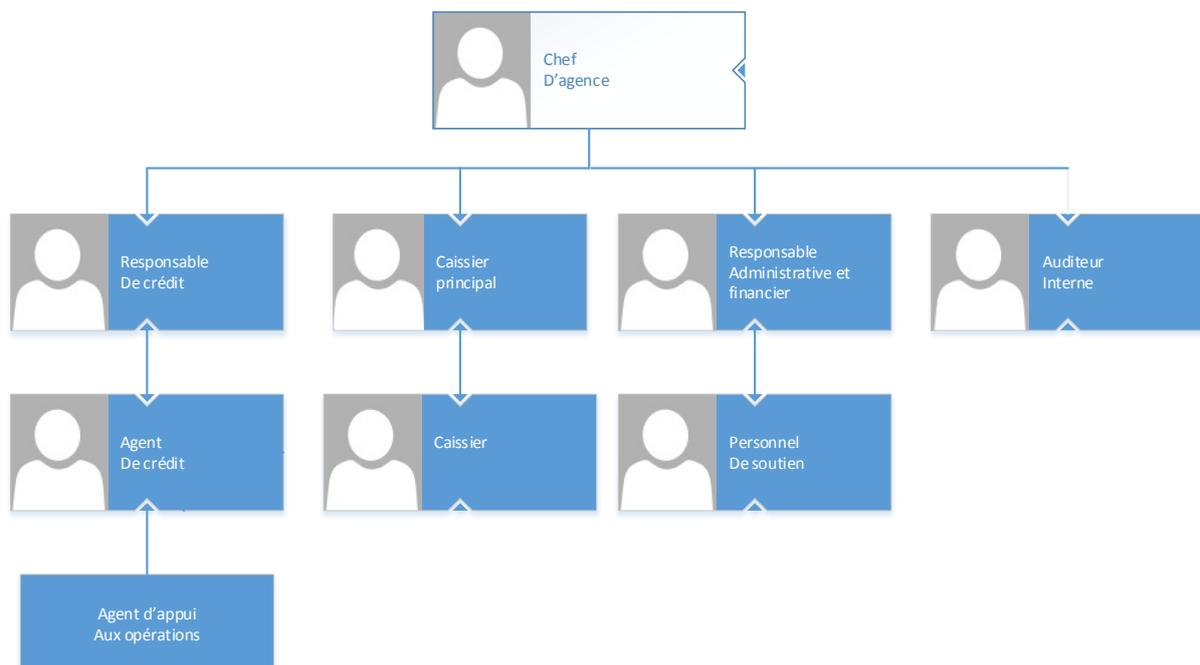
1.1 Organigramme

Chacune des Institutions de Microfinance à Madagascar doit suivre la Loi Bancaire N° 2017-044 du 25 Janvier 2018 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit qui est la source des instructions de la CSBF. Ainsi, elle a pour obligation de suivre une structure selon l'instruction expliquée dans la partie 1. Ainsi, comme nous le verrons ci-dessous, la structure comporte le conseil d'administration, le comité d'audit interne et le comité de gestion de risques que chaque IMF doit respecter. Cette structure est contrôlée par la CSBF. La direction des opérations s'occupe des opérations de crédit et des épargnes, tandis que le directeur administratif et financier aura comme tâche de veiller que toutes les opérations soient comptabilisées suivant le plan comptable des établissements de crédit. Le directeur informatique s'assurera que le système d'information de l'IMF est optionnel et ne présente aucune faille pouvant rendre les informations non fiables aux yeux de ses utilisateurs.

En effet, pour une IMF, la fiabilité du système d'information est primordiale puisque les informations collectées seront traitées, stockées et diffusées ; et dont la protection sera assurée par le service informatique. Quant-au directeur des ressources humaines, il se chargera des recrutements et des formations des personnels. Enfin, le directeur du développement, marketing et partenariat se chargera de la visibilité de l'IMF auprès des promoteurs et des partenaires.

Cependant, nous nous orienterons plus sur l'organigramme au sein des agences.

Figure N°4 : Organigramme au sein des agences



Source : IMF A, Année : 2018

L'organigramme au sein des agences est simple : le chef d'agence dirige une équipe ayant comme objectif la rentabilité de l'agence. »

1.2. Fiche de poste ayant une relation directe avec le crédit

Les agences sont composées du chef d'agence qui dirigera une équipe composée du responsable de crédit, l'agent de crédit, du caissier principal, du responsable administratifs et financier et de l'auditeur interne.

- **Responsable de crédit**

Le Responsable de crédit anime, développe, organise et gère un ensemble de caisses situées dans sa zone économique déterminée par le Bureau National. Il met en œuvre la politique crédit et définit les objectifs de ses collaborateurs. Il s'assure du bon fonctionnement de chaque caisse qui tombe sous sa responsabilité, au niveau de l'accueil, de la sécurité, de l'atteinte des objectifs de croissance, de rentabilité et de qualités fixés par le chef d'agence.

- **Agent de crédit**

L'agent de crédit est la première personne qui se met en relation direct avec le client ou le promoteur. Il informera les promoteurs sur l'IMF ainsi que sur ses produits (**annexe 2**) Il analysera les dossiers des promoteurs, dont l'objet de la demande de crédit et le montant demandé. De plus, il enquêtera sur le promoteur en ce qui concerne la fiabilité de sa source de revenu : « pourrait-t-il rembourser le capital ainsi que l'intérêt dû chaque mois selon la durée inscrit dans le contrat ? » telle est la question que se pose l'agent de crédit. Sans aucun doute, il évaluera les charges du demandeur, peut-être par l'intermédiaire une visite au domicile. En effet, le secteur bancaire est une activité à haut risque puisque le promoteur pourrait ne pas rembourser le capital emprunté ainsi que les intérêts. Par conséquent, il lui incombe de vérifier la qualité des promoteurs en effectuant des visites mensuelles tout en s'assurant de la conformité des éléments qu'il voit, dont les garanties. Puis, il se chargera des actions de recouvrement en cas de retard ou de défaillance du promoteur tout en suivant les procédures.

- **Caissier**

Le caissier s'assurera du bon fonctionnement de la caisse de l'IMF dont l'activité et le fonctionnement. Cependant, il ou elle aura aussi comme tâche de s'assurer de tous les encaissements : établissement reçu, écriture journal, classement des pièces ; puis de tous les décaissements : établissement autorisation décaissement, vérification pièces justificatives, établissement reçus, classement pièces ; et ainsi que de toutes les opérations bancaires : versement et débloqué, virement bancaire, établissement chèques de banque. Sans oublier qu'il doit effectuer l'arrêté de caisse journalier, vérifier toutes les pièces et procéder à l'autocontrôle de tous les mouvements.

- **Le responsable administratif et financier**

Le RAF doit garantir la fiabilité de la gestion comptable, financière et l'administration de l'établissement de crédit, l'authenticité et la transparence de toutes les écritures comptables retraçant les activités de l'IMF qui lui sont rattachées à travers les journaux de caisse, la balance mensuelle, le Grand Livre, les Etats Financiers, et le Comptes de Résultat.

Ces acteurs participent à la procédure d'octroi de crédit au sein de l'IMF que nous avons effectués le commissariat au compte. Maintenant, intéressons-nous aux procédures.

- **L'auditeur interne**

Quant à l'auditeur interne, il veillera à ce que les procédures soient respectées par tous les employés. Dans ce cas, il se peut qu'il effectue des descentes au niveau des points de service pour étudier quelques dossiers et visiter les promoteurs.

Section 2 : Procédures de l'IMF A

Les procédures de cette IMF sont consultables en version papier et en version électronique afin de faciliter le travail des utilisateurs dont les employés et les tiers comme les commissariats aux comptes. Elles marquent les étapes à suivre pour une opération donnée et doivent être suivie obligatoirement puisqu'elles font partie du règlement intérieur de l'IMF. Néanmoins, il ne faut pas oublier qu'elles sont aussi utilisées pour se rappeler de la marche à suivre pour réaliser concrètement les tâches quotidiennes ; cela dans le but de maîtriser les risques.

Il est clair que les activités bancaires nécessitent une forte précaution pour les établissements de crédit. Ainsi, concernant les opérations de crédit au sein de l'IMF où nous avons effectué nos travaux d'évaluation, nous avons remarqué qu'il existe des procédures écrites et consultables pour tous les employés. En effet, elles résument les étapes à suivre avant l'octroi de crédit à un promoteur ou un groupement de personnes depuis le déblocage jusqu'à la comptabilisation pour s'assurer de la fiabilité des informations, et les procédures post-crédit en cas de rééchelonnement du crédit ou bien de la défaillance du promoteur ou du groupement.

Ainsi, pour faire simple, nous avons résumé sous un flow-chart ou diagramme de circularisations des documents les procédures à suivre avant, durant et après l'octroi de crédit ;

cela dans le but de faciliter la compréhension des procédures de l'IMF³³. Néanmoins, il est inéluctable que nous ne les expliquons pas dans les moindres détails.

Maintenant, que nous avons vu le flow-chart résumons les procédures à suivre pré-octroi, octroi et post-octroi de crédit, nous tenterons de les expliquer dans les détails.

2.1.1 Octroi de crédit

Comme nous le remarquons dans le diagramme de circularisations des documents ci-dessus, l'octroi de crédit passe par trois niveaux dont l'analyse de l'agent de crédit, le comité d'acceptation et enfin le comité de crédit.

- **Analyse de l'agent de crédit**

Dès les premiers contacts, il est nécessaire pour l'agent de crédit de déterminer si le client est éligible à un financement auprès de l'établissement de crédit suivant les critères d'éligibilité.

De plus, il doit également vérifier si le promoteur ou le membre du groupement n'est pas inscrit dans la Liste Noire du secteur de la Microfinance et s'il n'a pas d'emprunt en cours auprès d'autres Institutions à partir de la consultation du Central des Risques de la Microfinance. Ces vérifications doivent être réalisées avant toute démarche d'analyse pour ne pas perdre de temps. Après ces quelques vérifications, l'agent de crédit pourra continuer son investigation à propos du groupement ou du promoteur.

Après cela, l'agent de crédit pourra analyser la demande de prêt du promoteur ou du groupement. Son objectif est d'analyser la solvabilité du client, son activité, son projet, puis la structure et le type de prêt correspondant au mieux à ses besoins, et enfin la capacité à rembourser le prêt dans les délais fixés. A cet effet, l'agent de crédit collecte les informations nécessaires, les vérifie, s'assure de leur conformité et les analyse. Au terme de ce processus il acquiert une opinion sur la capacité du client à respecter ses engagements, cela dans le but limiter les risques que pourraient avoir l'IMF dans le futur comme un risque de fuite ou de non remboursement. De plus, il doit également être en mesure de disposer informations suffisantes qui permettront à ses supérieurs et au Comité de Crédit de prendre une décision appropriée. Dans le cas contraire, il peut mettre fin au processus d'étude.

³³ Cf. Annexe 2

Lors de l'évaluation ou analyse du prêt, l'Agent de crédit développe une relation avec le client pour qu'il puisse informer celui-ci sur les conditions de prêts, dont les taux d'intérêts, les modalités de remboursement, et les garanties requises. Pour cela, il pourra demander son patrimoine avec les papiers correspondants, puis d'expliquer le projet et les raisons qui ont poussés à demander le montant, la durée, le nombre d'échéances, les montants à rembourser par échéance, la périodicité, le but du crédit et enfin il doit évaluer les garanties proposées par le promoteur et vérifier les papiers, l'état et estimer avec le promoteur sa valeur actualisée en tenant compte de la durée du crédit.

Néanmoins, il doit également expliquer les obligations du promoteur ou du groupement et à lui exposer les conséquences du non-respect de ses engagements et qu'enfin l'IMF devra sanctionner tout retard de paiement.

La visite chez le client (habitation et lieu d'activité) devra permettre de vérifier physiquement l'existence du local et l'activité du client et son domicile. En gros, il permettra de confirmer les informations fournies par le client ou le groupement.

N.B : Il est également nécessaire de visiter ou de contacter les membres de la famille du demandeur. Toutes autres tierces parties tels que fournisseurs, voisins, et autres créanciers pourront être aussi contactés en toute discrétion. Cette démarche permet de recouper les informations et de s'assurer de la réputation du client dont sa moralité et sa sincérité.

L'évaluation du prêt requiert une analyse des opérations de l'activité existante du client, une analyse complémentaire de ses opérations futures, et leur impact sur le prêt. Ce complément d'analyse est adapté à l'importance du prêt.

2.1.2 Comité d'acceptation ou de requalification

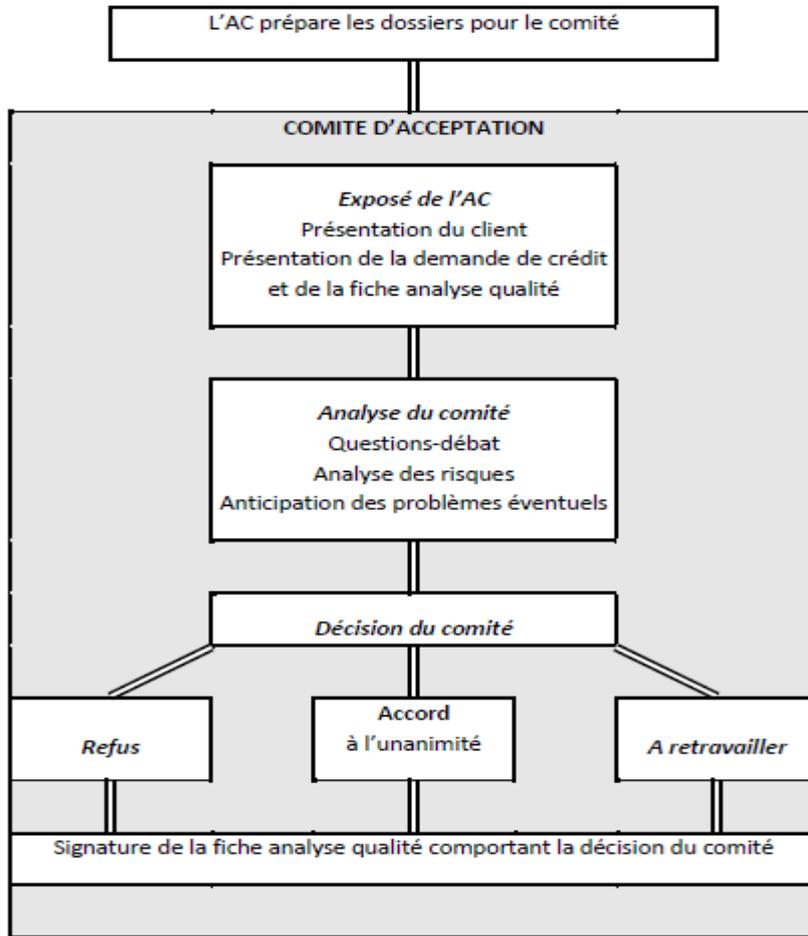
L'acceptation permet à un promoteur de pouvoir travailler avec l'établissement de crédit. C'est une étape importante étant donné qu'elle sert de filtre pour tirer les bons futurs clients.

Ainsi, toute demande de crédit doit être présentée et examinée dans le comité d'acceptation, quel que soit le demandeur.

Il appartient au comité et non à l'Agent de crédit de décider d'accepter ou de refuser la demande de crédit. Même si le refus peut se faire au niveau de l'agent, il est obligé de l'exposer lors du comité d'acceptation auquel il assiste.

Le comité composé d'un cadre supérieur et deux agents de crédit au moins, examine les données, et il prend sa décision en fonction des critères d'évaluation du promoteur. Ci-dessous, un résumé des procédures à suivre lors d'un comité d'acceptation.

Figure 5 : Procédure au niveau du comité d'acceptation



Source : l'IMF A, Année : 2018

Ainsi, à partir des dossiers qu'il a préparés, il expose le résultat de son analyse en reprenant point par point les données dans la fiche d'analyse qualité. Il se peut aussi qu'il donne son avis et sa recommandation.

Durant le comité, Tous les membres du comité doivent participer et poser des questions aussi bien sur la méthode de collecte de l'information que sur le contenu même de l'information pour éclaircir les informations obtenues. L'intervention des membres du comité enrichit le comité en information, favorise l'échange d'expériences entre l'équipe et améliore la qualité de sa décision. Quant au supérieur hiérarchique qui dirige le comité, il se comporte comme un membre du comité, participe au débat, à l'analyse, aux questions, mais plus important, il s'assure que tous les points essentiels et tous les critères ont été pris en considération.

Quant à la décision du comité qui doit être prise qu'à l'unanimité, celui qui préside demande à tous les membres du comité d'exprimer leurs appréciations et impression. Il se peut que la demande soit à retravailler sur le terrain par l'AC si des informations s'avèrent manquantes.

En revanche, en cas de refus, le membre se doit d'expliquer et d'argumenter puisqu'il se peut qu'il ait des doutes sur la qualité ou la capacité de remboursement du promoteur.

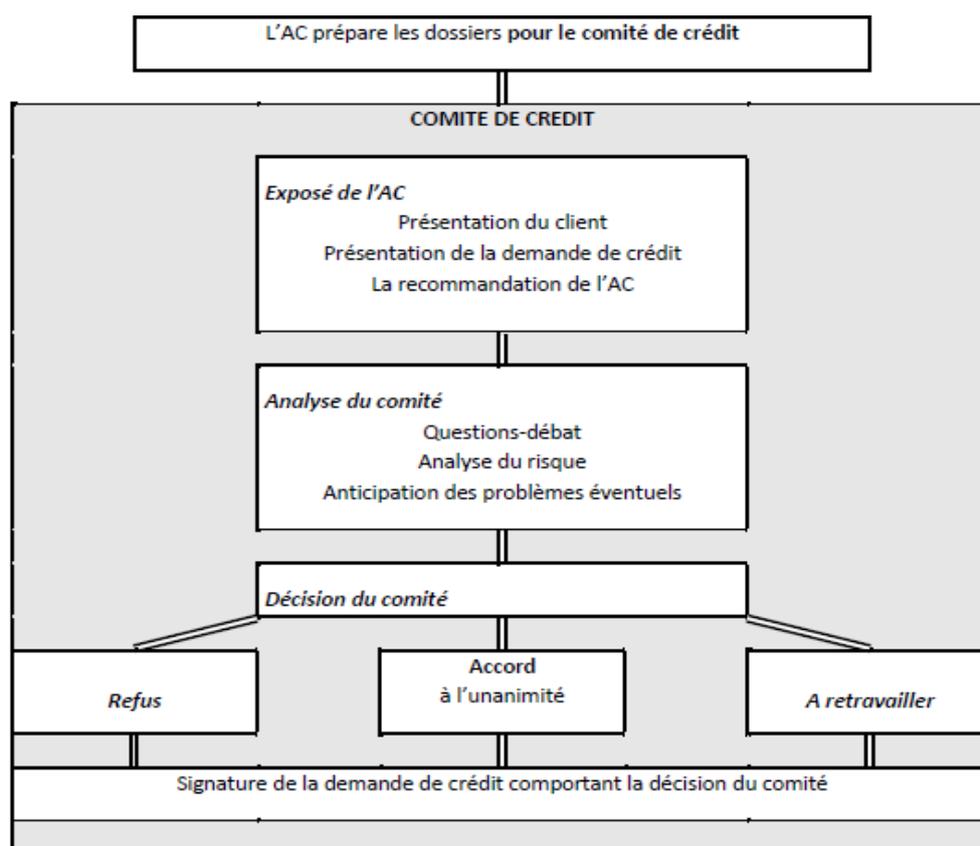
Un membre du comité note la décision dans la fiche analyse qualité et tous les membres du comité les signent avec le tampon de l'IMF et la date du comité.

2.1.3 Comité de crédit

Le Comité de Crédit est l'instance finale d'analyse qui prendra la décision appropriée concernant tous les dossiers préparés par les Agents de crédits. Toutes les demandes présentées par ces derniers doivent être acceptées au niveau du comité d'acceptation et connues du Comité de crédit.

Tout dossier présenté au Comité de Crédit doit être complet, documenté, et signé par l'Agent crédit et le responsable de crédit. Ci-dessous est la procédure durant un comité de crédit :

Figure 6 : Procédure au niveau du comité de crédit



Source : l'IMF A, Année : 2018

L'agent de crédit doit préparer les dossiers pour que le comité de crédit puisse statuer sur la demande de crédit du promoteur ou du groupement. Ainsi, il doit enregistrer dans une fiche appelée « analyse crédit » les informations concernant l'objet du crédit, le montant demandé par le promoteur, la durée du crédit qui est de 3 à 24 mois, le mode de remboursement qui est

soit hebdomadaire soit mensuelle soit semestrielle ou annuelle, les revenus permettant de calculer la capacité de remboursement, le bilan personnel et de l'entreprise du client, les renseignements sur les garanties proposées par le client, la situation financière et personnelle du client, les ratios dont l'indice d'endettement qui est un ratio permettant d'analyser ce que le client doit par rapport à ce qu'il possède vraiment. Cet indice doit être inférieur à 50 %, c'est-à-dire que la dette pour un crédit ne doit pas représenter plus de la moitié de tous les avoirs du promoteur et le prêt maximal suggéré.

Après avoir rempli cette fiche, il doit exposer les faits qu'il a constatés durant son investigation devant les membres du comité. En premier lieu, l'AC commence par présenter le demandeur en général (nom, région, date de requalification ou d'acceptation, montant demandé). Ensuite, l'AC remet aux membres du comité l'imprimé de la fiche de crédit et l'imprimé du central de risque de Microfinance, l'outil d'analyse de crédit, la demande de collaboration en double exemplaire et les pièces justificatives des garanties. Ensuite, il continue par exposer les modes de remboursement proposés et élaborés avec le client et termine son exposé par la présentation de la garantie. Et enfin, le comité va statuer dont le refus ou accord du crédit.

2.1.4 Déblocage du crédit

Le déblocage consiste à remettre au client le montant du prêt. L'autorisation de déblocage ne peut avoir lieu tant que les informations sur le prêt ne soient pas remplies dans le système d'information. Avant l'autorisation de déblocage, le Responsable (Cadre Superviseur ou Chef d'Agence) doit s'assurer que le client figure sur la liste approuvée du procès verbal du comité de crédit. Il doit également vérifier la conformité du contrat de prêt notamment la correspondance du Tableau d'Amortissement.

Avant de décaisser, le Caissier vérifie que le montant à déboursier est bien celui porté sur le procès-verbal du Comité de crédit. Il vérifie par ailleurs l'identité du bénéficiaire et enregistre le décaissement dans le journal de caisse tandis que le RAF le comptabilise

2.2 Suivi du crédit

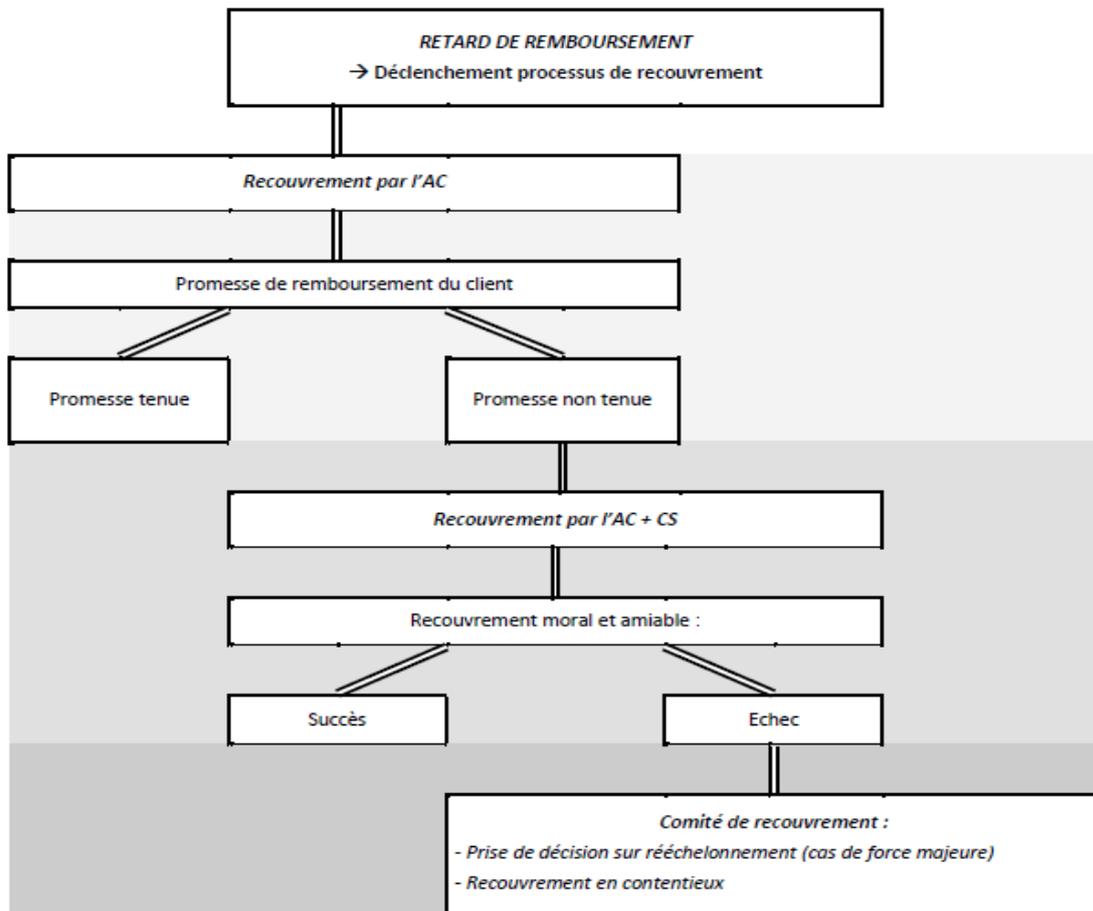
Le suivi du prêt est l'une des conditions importantes permettant de s'assurer du bon remboursement du prêt par le client dans les délais impartis. Les contrôles suivants doivent être assurés par l'Agent de crédit. Dans un premier, il y a le Suivi de l'utilisation du prêt dans le but de s'assurer que le prêt est réellement utilisé pour l'objet de crédit accordé. Ainsi, il est obligatoire pour l'AC de visiter l'activité du client dans la semaine suivant le décaissement, afin de vérifier le respect de l'utilisation des fonds. En cas d'utilisation à d'autres fins que celles déclarées au contrat de prêts, les sommes prêtées sont immédiatement exigibles et l'agent doit demander dans le meilleur délai le remboursement puisqu'il y a rupture de contrat.

De plus, le cadre superviseur et l'agent de crédit responsable doivent assurer le suivi des remboursements de tous les dossiers de crédits de façon à ce qu'ils soient remboursés comme prévu au contrat. A cet effet, l'agent crédit vérifie le remboursement ponctuel des échéances selon le calendrier des remboursements.

Cependant, il ne faut pas oublier que l'agent de crédit doit également établir un suivi régulier de la situation du client. Dans ce cas, il doit procéder à la visite régulière de l'activité du client au moins une fois par mois, à partir de la date de déboursement du prêt. Des exceptions à cette périodicité pourront être acceptées dans le cas des activités saisonnières. Chaque visite doit être consignée dans le document de suivi et doit mentionner les constats et les appréciations de l'Agent crédit quant à l'évolution de l'activité du client.

2.3 Recouvrement

Les établissements de crédit effectuent des activités à haut risque, puisqu'il se peut que le promoteur soit en retard lors du remboursement voire même une impossibilité de respecter le contrat convenue par les deux entités . Donc, toute IMF a besoin de procédure de recouvrement claire et simple pour que les employés puissent l'appliqué facilement, ci-dessous est la procédure lors d'un recouvrement.

Figure 7 : Procédure de recouvrement

Source : IMF A , Année : 2018

Pour l'établissement de crédit, un remboursement est considéré « en retard » dès le lendemain de l'échéance ratée : si un client n'a pas rendu à l'IMF la somme qu'il devait rendre le jour convenu, son remboursement est « en retard » à partir du lendemain. Dans le cas où le client a amené seulement une partie du remboursement, il est aussi considéré comme « en retard ».

Par conséquent, il faut activer la procédure de recouvrement dès que le promoteur ou groupement est considéré comme en retard. L'AC doit très vite discuter avec le client pour connaître les raisons du retard, et si le client ne s'est pas présenté au bureau le jour du remboursement, l'AC doit dès le lendemain lui contacter ou se rendre chez lui. Un client en retard sur une échéance intermédiaire doit être recouvré pour régulariser sa situation, sinon l'IMF sera obligé de lui demander de tout payer ou de récupérer l'équipement objet du prêt.

Concernant les retards, la pénalité est de 5% sur le montant de l'échéance. En effet, La base de calcul des pénalités de retard est le montant total respectif de chaque échéance en retard.

On peut calculer aisément les pénalités de retard suivant l'exemple ci-dessous :

Prenons un exemple clair, soit Ar 100 000 par mois le montant des échéances d'un prêt. Si le client n'a pas remboursé ou rembourse en partie son échéance, le montant de la pénalité qu'il doit payer par mois est égal à 5 000 (100 000 x 5%). Ce montant lui est redevable pendant un mois c'est-à-dire que si sa date d'échéance mensuelle est le 20 du mois, cette pénalité de retard court à partir du 21 du mois en cours et ainsi de suite pour les autres échéanciers à venir si le client n'arrive pas à rembourser. En effet, si ce client reste en retard pendant 4 mois doit payer Ar 5 000 x 4 mois = Ar 20 000 de pénalité au total.

Pour l'IMF que nous avons audité, la procédure est simple, puisqu'avant les 30 jours de retard, l'agent crédit convoque le client au sein de l'IMF pour avoir des explications sur son retard. S'il ne respecte pas cette convocation, l'agent de crédit et le cadre supérieur doit visiter le promoteur ou le groupement pour lui faire faire une lettre de reconnaissance de dette, une promesse de remboursement et un procès-verbal de vérification des garanties. Puis, s'il ne respecte pas la promesse de remboursement, l'AC et le RC devra envoyer une lettre de relance avec la somme due. Après les 30 jours de retard, une lettre de mise en demeure est envoyée à l'encontre du client. Après cela, l'IMF pourra porter l'affaire en justice du lieu où le contrat

Section 3 : Test des procédures

Etant expliqué dans la définition du contrôle interne, c'est un dispositif ayant pour but de faire respecter les décisions de la direction, la sauvegarde du patrimoine. Alors comment l'auditeur peut-t-il s'assurer que tous les directives ont été respectés ? Pour se faire, on va effectuer des tests qui avaient été définies auparavant dans notre cadre théorique de notre ouvrage.

3.1 Questionnaire d'évaluation du contrôle interne

Pour les auditeurs, il est important d'évaluer le contrôle interne d'un établissement de crédit, pour s'assurer que les employés ont réellement la connaissance du contrôle interne. De plus, l'évaluation est importante puisque plus le système ne présente que des points forts et peu de faiblesses, moins le risque de crédit est.

C'est dans ce but que nous avons élaboré des questionnaires de contrôle interne qui ont été posés lors de plusieurs interviews à l'agent crédits, le cadre supérieur et le chef d'agence. Ainsi, pour ces questionnaires relatifs aux procédures de cycle crédit, il sera présenté sous forme de tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Questionnaire de contrôle interne pour la maîtrise des risques de crédit

Questionnaires	Réponse
Existe-t-il des procédures de crédit ?	OUI
Qui vérifie le central des risques de Microfinance ?	AC et le RC
Qui vérifie les dossiers du promoteur ?	AC et RC
Existe-t-il des garanties pour l'octroi de crédit ?	Oui pour les crédits individuels Non pour les crédits solidaires
Combien de pourcent du montant octroyé sont la valeur des garanties ?	50 % pour la location 120% pour les crédits individuels
Qui valide les garanties ?	AC, RC, CA
Quels sont les mesures prises pour s'assurer de la réalité des garanties ?	Visite, carte grise au nom du demandeur du crédit pour les véhicules, acte juridique des terrains,
Existe-t-il une assurance pour les crédits octroyés ?	Fond de garantie de 10% du montant débloqué lors du comité de crédit à déposer en dépôt
L'enregistrement de l'octroi est-elle faite automatiquement ou manuellement ?	Manuellement puis enregistré dans le système d'information
Existe-t-il une procédure de suivi de l'octroi ?	Oui
Qui effectue les visites ?	AC
Combien de fois rend-t-il visite au client ?	1 fois dans le 1er semaine après octroi de crédit 1 fois par mois
Quels sont les procédures de recouvrement ?	Visite, recouvrement à l'amiable, lettre de relance, lettre de mise en demeure

Source : Auteur, Année : 2018

Ces questions nous ont été utiles lors de nos interviews afin de déterminer si les procédures ont été suivies par l'AC et le RC. A partir de ces interviews, on pourrait déjà constater des forces et faiblesses du contrôle interne.

3.2 Test de conformité

Lors de nos travaux d'audit de l'IMF, nous avons évalué le contrôle lié à l'octroi de crédit dont le respect des procédures instaurés par la direction et le comité de l'audit interne. Lors de cette évaluation, nous avons utilisé des Techniques et des outils qui vont nous aider à apprécier le système de contrôle interne afin de pouvoir de détecter les anomalies et les faiblesses de ce système.

Après avoir décrit les procédures liées au opération de crédit, nous allons tout d'abord évaluer si les procédures mise en place sont bien appliqués pures et simples. En effet, toutes les opérations d'octroi de crédit de l'analyse de crédit jusqu'au déblocage doit être traçable, ce qui nous amène à effectuer le test de permanence pour vérifier l'existence effective du système. Ainsi, nous avons suivi les documents pour s'assurer de l'application des procédures décrites.

Ainsi, nous avons effectué un sondage à partir des promoteurs de l'IMF puisqu'il est impossible de tout testé les dossiers des promoteurs ou groupements.

Tableau N°3 : Tableau de test de conformité des procédures d'octroi de crédit

Nom	Analyse de crédit	Comité d'acceptation		Comité de crédit		Contrat	Fiche	Montant débloqué	Montant au SI
		Avis	Signé	Avis	Signé				
Jean	O	Favorable	1 RC/ 2 AC	Favorable	1 RC/ 2 AC	Bien rempli	Bien rempli	5 100	5 100
Elminah	O	Favorable	1 RC/2 AC	Favorable	1 RC/2 AC	Bien rempli	Bien rempli	5 000	5 000
Marie	O	Favorable	1 RC/ 2 AC	Favorable	CA/AC /RC	Bien rempli	Bien rempli	10 000	10 000
AVOTRA	O	Favorable	1 RC/ 2 AC	Favorable	1 RC/ 2 AC	Bien rempli	Bien rempli v	1 800	1 800

Source : Auteur, Année : 2018

O= Oui / X = Non

Ainsi, nous avons sélectionné quatre dossiers afin de pouvoir tester la conformité des procédures d'octroi de crédit. Comme nous le voyons, avant d'octroyer le crédit, l'agent crédits a bien effectué les analyses de crédit, puis l'a exposé au comité d'acceptation. Après avoir été accepté, il a eu établissement de la demande de crédit puis exposé par l'AC au comité de crédit. Dès l'avis favorable, l'AC peut établir le contrat avec le demandeur du crédit pour le montant accepté par le comité de crédit ; Pour conclure, on peut dire que les procédures écrites ont été appliquées.

3.4 Constat lors des visites des promoteurs

Lors de nos visites nous avons constatés des anomalies pouvant créer des risques pour l'établissement de crédit. Ainsi, nous avons sélectionné des promoteurs afin de s'assurer que les procédures de contrôle interne du cycle crédit sont fiables mais aussi pour la confirmation de solde

Lors de nos visites, des promoteurs n'ont pu être visités du fait qu'ils sont en fuite, ci-dessous les détails pour cause ils sont en fuite c'est-à-dire ils ne sont plus dans leur domicile et ont refusé de rembourser le montant octroyé.

Tableau N°4 : Fuite des promoteurs

Nom du client	Montant	Observation
Arson	2 200 r	-Seulement 2 remboursements ont été effectués par ce client et le 3ème a été remboursé par le cautionnaire le reste donc probablement recouvré -Non disponibilité du cahier de suivi
Augustine	3 000	-Augustine est en fuite à Tana -non disponibilité du cahier de suivi
Sambo	3 000	Selon l'AC, ce client accepte de rembourser sa dette mais jusqu'à la date de notre intervention ce client ne paie rien
Noeline	3 000	Client en fuite

Source : Auteur, Année : 2018s

Cependant, parmi les promoteurs qui ont pu être visités, il y a ceux qui ont vendu leur garantie, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas respecté le contrat établi avec l'IMF comme quoi la vente des garanties est interdite, sinon, il y a une nullité absolue du contrat.

Tableau N°5 : Ventes des garanties

Nom du client	Montant	Garanti	Observation
Murielle	3 900	-01 Ecran Plat, 01 Frigidaire, 01 Verrerie, 01 salon complet, 01 Table basse, 01 Table palissandre	Toutes les garanties sont vendues sauf TV Samsung
MATAVY	3 000	02Fusil calibre 12 et 16 ; 02 charrettes ; salon complet ; 2 charrues, 02 rasettes	Les 02 fusils et les 2 charrettes sont vendus.
Albertine	6 000		Toutes les garanties sont vendues

Source : Auteur, Année : 2018

De plus, lors de la vérification existence physique des matériels mis en garantie, nous avons remarqué que certains matériels ne sont pas disponibles lors de notre visite. Récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°6 : Garantie dispersé

Nom du client	Montant	Garanti	Observation
Georges	2 000	Salon cuire (cuire noire), TV(Sharp), bahut palissandre (palissandre), table basse et salon (palissandre), frigidaire (concorde), jeyoo (vista), bahut vitre (vitré), table à manger (palissandre), armoire palissandre 2 portes	Seulement TV et Armoire palissandre 2 portes vues
Thierry	3 500	01 Frigidaire Sony, 01 Ecran Plat vista, 01 salon cuire noire, 01 ordinateur portable, 01 Bahut, 01 Chaîne Sony GVD	Ordinateur non disponible
Cherie	3 000	01 Bahut palissandre, 01 Armoire, 01 Commode palissandre, 01 TV écran plat vista, 01 Table TV Palissandre, 01 moto X-Way	Garanti non disponible : Problème conjugale avec son époux qui entraîne la séparation or sa 1 ^{ère} cautionnaire est son mari et toutes les garanties sont amenées par elle
Théophile	6 500	3 Panneaux ; 4 Baffles, Ampli, Table mixeur, TV 19 Pousses, 2Salon, 1table + 4 Chaises, table TV, Armoire, Groupe, 2 TV 21 pousse, lecteurs, ampli AKAI, buffet, table bassa, 2 ordinateurs portable	Groupe en réparation Table, mixeur et ampli mise à location Toutes ces garanties sont éparpillées à des divers foyers
Mahadritse	2 900	Fusil de chasse BAIKAL Calibre 12, Salon, 02 Charrettes pneumatique, 4 Charrues, Bahut, Etagère et rasette	Bahut et étagère non disponible
Jacques	2 000	Moto ABM, Baffle paire, TV, salon palissandre, table basse vitré	sauf la paire de baffles, TV et table basse vitré qui est en mauvais état ont été vu

Source : Auteur, Année : 2018

Cependant, nous avons aussi remarqué lors de nos visites que les garanties étaient en mauvais état, comme le cas de ces membres récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau N° 7 : Cas des garanties en mauvais état

Nom du client	Montant débloqué	Encours au 31/12/2017	Observations
Stany	2 000	1 721	Des garanties en mauvais états dont : - 2 Garanties en mauvais état dont la Télévision Ecran Plat et Frigidaire marque FUJITA - 2 Garanties non vu lors de notre intervention dont : Machine à Pate et 2 Sarety
Zandrindrainy	5 100	4 817	404 bâché en mauvais état
Aimé	3 000	2 329	écran plat, Ampli, table mix, ordi portable, 2 TV, jeux de lumière, table vitre sont cassés

Source : Auteur, Année : 2018

Les garanties de Georgine ayant contracté un prêt de Ar 10 000 présentent les anomalies suivantes :

Tableau 8 : Garanties non précises

Garanties	Quantité	Montant	Observations
Congélateur	1	600	Non précision de la marque
TV et ampli	4 TV	1 200	Non précision de la marque
Frigidaire, congélateur		600	Objet non quantifié et identifié séparément. Non précision de la marque

Source : Auteur, Année : 2018

Lors de notre descente sur terrain ; nous avons trouvé deux (2) clients qui ont créé une association pour avoir l'argent. Ce sont des cas de prêts noms qui ont été résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°9 : Cas de prête- noms

Nom du client	Type de crédit	Montant	Observation
AZA MANADINO	Crédit Solidaire	8 400	Madame Léonie est déjà client de l'IMF. Cette dernière a créé ces deux associations (AZA MZANADINO et TIAVINA) mais son nom n'est pas mentionné dans les contrats. Elle est en fuite. Ces personnes dans le groupe ne sont pas disponibles lors de la visite.
TIAVINA	Crédit Solidaire	5 600	
FAFIRANO	Crédit Solidaire	24 000	Seul le président a utilisé le crédit donc les autres membres sont considérées comme fictifs. Et lors de la visite, RENE (le président) est à Tana.

Source : Auteur, Année : 2018

D'après les explications des présidents deux (2) associations ; leurs activités ont été déjà cessé et leur remboursement de dettes est selon leur profession individuel et ça n'a rien avoir avec le prêt inscrit dans le contrat.

Tableau 10 : Non rentabilité des activités

Nom du client	Type de crédit	Montant	Observation
LALANDAVA	Crédit solidaire	3 620	Cessation d'activité : association en faillite
NASANDRATRA	Crédit solidaire	12 800	

Source : Auteur, Année : 2018

Et enfin, lors de notre visite nous avons constaté qu'un membre du groupement solidaire avait contracté un prêt à un autre établissement de crédit afin de pouvoir rembourser l'emprunt comme le cas ci-dessous :

Tableau 11 : cas de crédit de cavalerie

Client	Encours au 31/12/2017	observation
IMAMITIANA AMB	4 000	1 membre a un encours à un établissement de crédit pour solder le prêt de l'IMF A

Source : Auteur, Année : 2018

D'après ce que nous avons vu dans ce premier chapitre nous pouvons constater que les procédures existaient bel et bien et dont chaque employé concerné en a eu connaissance. Cependant, en dépit de ces procédures, les constats sur le terrain révèlent autres choses.

Tableau 12 : Test de permanence

Procédures	Fait	Effet
Suivi systématique une fois tous les mois	Aucun cahier de suivie	-Aron, Augustine sont en fuite (cf. tableau 4)
	Garanties vendus, dispersés ou en mauvais état	-vente des garanties (cf. Tableau 5) -dispersion des garanties (cf. Tableau 6) -garantie en mauvais état (cf. tableau 7) > perte des objets de garanties
Mauvaise évaluation phase pré-octroi	Non précision des garanties	>perte des garanties
	Mauvaise analyse d	Cas de prête-nom
	promoteur	Non rentabilité de l'activité

Source : Auteur, Année : 2018

Dans ce cas, dans le prochain chapitre, il est primordial que nous analysions ces résultats pour aboutir aux forces et faiblesses de ce système de contrôle interne pour ainsi dégager les risques de crédit qu'encours l'établissement de crédit.

Chapitre 4 : L'ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET CES RISQUES

Comme nous avons expliqué dans la première partie de notre ouvrage, l'activité bancaire des IMF comporte un très grand risque. A partir de nos travaux d'évaluation du contrôle interne, nous avons pu remarquer des points forts, mais également des points faibles. Il est évident que ces faiblesses peuvent engendrer des risques pour l'établissement de crédit dont le risque de non-contrôle et le risque de non vérification. Ainsi dans ce deuxième chapitre, nous allons évoquer les forces et faiblesses de l'établissement de crédit ainsi que les risques ; pour que nous puissions établir les recommandations dans le but de maîtriser les risques liés au crédit.

Section 1 : Les forces

Ainsi, dans un premier temps, voyons voir les forces du système de contrôle interne instauré dans l'IMF afin de pallier les risques de crédit.

1.1 Procédures écrites, consultable

En effet, lors de nos travaux au sein de l'IMF, nous avons pu remarquer à partir des questionnaires de contrôle interne qu'il existait des procédures liées au cycle crédit. Grâce à cela, nous avons pu expliquer en détails leur manière de travailler, leur pratique. Dans ce cas, s'il y a un recrutement de personnel, il ou elle peut se référer à la procédure déjà établie par la direction par rapport au directive.

Quant à la procédure du cycle crédit en question, la direction l'a bien établi de l'analyse du crédit pré-octroi de crédit, de l'octroi de crédit et post octroi dont les procédures de recouvrement en cas de retard ou de défaillance du promoteur ou groupement. De ce fait, à partir des procédures qu'on a vues, il est à remarquer l'existence formelle des procédures

1.2 Les points de contrôles

Concernant la procédure d'octroi de crédit de l'IMF, on a pu relever des points de contrôles. En effet, le contrôle en interne est fondamental pour que les supérieurs hiérarchiques puissent examiner la qualité du travail des employés. L'avantage des contrôles est de s'assurer de la conformité des études des salariés par rapport aux directives énoncés dans la procédure décrite au chapitre 1, ainsi, quelques risques peuvent être éliminés.

Concernant l'IMF auquel nous avons évalué le système de contrôle du cycle crédit, nous avons pu remarquer des points de contrôles à trois niveaux :

1^{er} niveau : l'agent crédit

L'agent crédit va devoir analyser le promoteur ou le groupement qualitativement, financièrement, son activité. En effet, la moralité de la clientèle est d'une grande importance car un promoteur immoral a de grand chance d'être de mauvais foi c'est-à-dire d'être défaillant. Dans ce cas, l'agent peut demander le casier judiciaire de la personne pour s'assurer sa qualité et éviter que son portefeuille à risque ne s'agrandisse. Tout de même, dans un deuxième temps, il pourrait vérifier dans le central de risque de Microfinance (ou CRM) s'il a déjà un encours auprès d'un autre établissement de crédit. Dans ce cas précis, il est difficile d'octroyer un crédit à cette personne, cela dans le but d'éviter tout risque de cavalerie ou de non-remboursement. De plus, l'agent crédit va aussi devoir évaluer les revenus de la personne ou de sa famille ainsi que les charges mensuelles, cela dans le but de connaître la capacité de remboursement du futur promoteur et éviter d'octroyer un crédit à un promoteur qui a des chances d'être défaillant.

Et enfin, il va devoir examiner l'objet de la demande de crédit du promoteur. Par exemple, s'il veut emprunter à l'IMF pour pouvoir élargir les produits de son épicerie, ce qui veut dire que la personne doit avoir l'épicerie en premier lieu, puis vérifier si le commerce lui appartient réellement. Quant au élevage et à l'agriculture, il va devoir s'assurer que les bétails, les porcs et le terrain existe et lui appartient réellement.

2^{ème} niveau : le comité d'acceptation

Quant au comité d'acceptation, les membres vont devoir juger le promoteur auquel l'agent de crédit exposé son analyse. Il va déterminer si l'agent de crédit a respecté tous les procédures pour s'assurer de la qualité du promoteur ou groupement. En effet, il a essayé de limiter les risques comme les risques de non remboursement, de prêts noms ou de combine entre l'agent de crédit et le promoteur pour soutirer des fonds. Ce comité va exprimer son opinion sous trois formes à la fin de session : accord à l'unanimité, refus ou à retravailler en cas doute ou s'il y a quelque zone d'ombre et le matérialise par la signature des membres du comité.

3^{ème} niveau : le comité de crédit

Après vérification des garanties, de la demande de crédit par l'agent crédit, il l'expose au niveau du comité de crédit. Puis, à ce comité de prendre une décision sur l'octroi de crédit au promoteur/ groupement ou non sur la base de sa capacité à rembourser le montant demandé. De plus, il évalue également si le montant demandé est trop grand ou non à partir de l'indice de l'endettement qui ne doit pas dépasser le seuil dans la procédure. Après, les membres du comité peuvent statuer d'accorder le crédit ou le refuser ou le retravailler.

1.3 Le système intégré de gestion

Ce système intégré est un logiciel de gestion utilisé par l'établissement de crédit dans sa comptabilité. Sa spécificité est qu'il contient des modules : comptabilité, crédit et épargne. Le module crédit contient toutes les encours de crédit de tous les promoteurs et groupement solidaire, ce qui fait que le caissier ou agent crédit peut le consulter à tout moment afin de savoir l'encours, comptabiliser les remboursements en y ajoutant les intérêts perçus et de retard. Puis, les opérations effectuées par le module crédit seront tout de suite interfacées vers la comptabilité. L'avantage est qu'il n'y aura pas d'erreurs d'imputations aux produits d'intérêts et la prête clientèle dans les états financiers. On peut donc s'assurer que les informations sont fiables sauf en cas de mauvaise manipulation des opérations.

Certes, nous avons pu établir quelques points forts du système de contrôle interne de l'IMF dont on a évalué, il existe également des faiblesses auxquels il faut tenir compte.

Section 2 : Les faiblesses et les risques

Nous avons pu visiter trois agences auquel nous avons formulé sous forme de tableau des constats que nous avons remarqué tout le long de notre évaluation Il y a ceux qui sont considéré des points forts, en revanche nous avons également constaté des faiblesses que nous allons essayer d'explicitier. De plus, à partir des analyses des procédures de crédit qui a pour objectif d'évaluer si l'application de la pratique de gestion saine et prudentes lors de l'octroi de nouveaux crédits et dans le processus de suivi et de recouvrement des crédits, permet de minimiser le risque de perte et d'en évaluer si la politique de crédit est adéquate.

Par conséquent, à partir de nos constats, nous avons pu remarquer quelques risques dont le risque de crédit, le risque de non contrôle et le risque de détournement qui n'est pas à négligé puisque parmi les clients dont on a étudié : tous les dossiers étudiés étaient sains en 2017 puis ils sont considéré des porte feuilles à risques en 2018. À propos du sondage des dossiers de crédit, parmi les 43 dossiers étudiés, seulement cinq parmi eux sont considérés comme sains en 2018.

Lors de notre descente, nous avons remarqué certaine faille dans leur dispositif de contrôle interne qui fait que la maîtrise de risque de crédit est hasardeuse.

2.1. Manque d'analyse pré-octroi de crédit

Notre descente sur le terrain s'est fait en décembre 2018. A partir des constats sur le terrain, nous avons pu constater que l'analyse des dossiers de promoteur ou groupement n'était pas effectué méticuleusement.

L'analyse de dossiers de crédit tient une place important dans le processus d'octroi de crédit puisque si un promoteur jugé de mauvaise foi obtient un crédit, il y aura un risque de perte du fond prêté. Cependant, nous avons remarqué que l'agent de crédit est pressé de lancer la procédure d'octroi dans le but d'atteindre les objectifs de déblocage. En effet, si un AC atteint les objectifs fixés, il obtiendra une prime.

Ainsi, l'analyse du futur promoteur sur le plan morale, financier ainsi que sur leur activité laisse à désirer. Par exemple pour un éleveur de poule pondeuse ou de porc, l'AC devra questionner le futur promoteur sur les méthodes qu'il utilise pour contrer les maladies. Cependant, celui-ci ne l'a pas effectué, entraînant ainsi des risques que l'activité ne soit pas rentable et ne puisse rembourser à temps le capital ainsi que les intérêts : c'est le cas des garanties non précis (**cf. tableau n°8**) de prêts noms (**cf. : tableau n°9**), des activités non rentables (**cf. : tableau n°10**). Par conséquent, si le promoteur ou le groupement s'avérait être défaillant, l'IMF ne pourrait pas savoir les garanties à mettre en vente puisqu'il n'y a mention ni de marque ni quantité de celles-ci ; la situation peut aboutir à un risque de perte des garanties. Du fait que l'AC n'a pas analysé en profondeur les revenus financiers, la rentabilité de l'activité des promoteurs et leur identité, un risque de crédit subsistera ; plus précisément risque de perte de fond de l'IMF.

De plus, il est vrai que les comités sont des points de contrôles assez intéressants, mais celle-ci se contentent d'écouter les exposés de l'analyse de l'agent crédit. En résumé, il s'assure que toutes les procédures ont été respectées, analyse la moralité, les revenus, les charges et l'indice d'endettement à partir des analyses et la fiche de crédit que l'AC a effectuée. Par conséquent, les comités se basent seulement sur le travail de l'AC, ils ne descendent pas sur le terrain pour s'assurer de la véracité des informations issues de leur intermédiaire. Le risque est que l'agent crédit peut créer des crédits fictifs pour renflouer le montant de déblocage et ainsi bénéficier de la prime. Un risque de détournement de fonds si les comités ne peuvent pas s'assurer que les informations exposées par l'AC sont réelles ou pas en résulte.

2.2 Non-respect des procédures post octroi de crédit

Au cours de notre descente, nous avons aussi remarqué que quelques procédures n'étaient pas respectées. En effet, l'AC doit visiter le promoteur ou groupement solidaire une semaine après l'octroi de crédit et une fois par mois ; cela dans le but de s'assurer que l'emprunt a été utilisé selon le contrat et de suivre le crédit. Nonobstant, pour certains cas il ne l'a pas fait. De plus, il n'y avait aucun cahier de suivi de visite du promoteur cas d'Augustine et Arson.

Par ailleurs, en ce qui concerne le cas des garanties vendues (cf. Tableau n°5), c'est durant notre visite inopinée que l'AC a pu remarquer que les garanties ont été vendues. S'il avait effectué une visite systématique tous les mois, il aurait pu remarquer que les garanties avaient disparues. La seule explication est qu'il n'a pas rendu visite au promoteur. Alors, en cas de défaillance du promoteur, l'IMF ne pourra pas vendre les garanties ; ces dernières ayant déjà été vendues. En conséquence, un manque de suivi du promoteur ou du groupement engendre un risque de perte de fonds et risque de perte de garantie pour l'établissement de crédit.

D'autant plus qu'il existe un risque de crédit de cavalerie pour IMAMITIANA groupement puisque ce groupement est considéré comme défaillant lors de visite. De ce fait, afin de pouvoir rembourser l'octroi, un des membres a emprunté auprès d'un autre IMF.

2.3 Inexistence de garantie pour les groupements solidaires

Parmi les groupements solidaires qu'on a visités, tous sont défaillants CDL, c'est-à-dire ayant un retard de plus de 90 jours. Cependant, si ces derniers sont défaillants, il n'y aura ni garantie pouvant constituer un moyen de pression par l'IMF pour qu'ils remboursent le capital ni mise en vente après la procédure de recouvrement.

2.4 Long procédure d'octroi de crédit

Avant d'octroyer un crédit à un promoteur ou un groupement solidaire, il faut passer par les trois points de contrôle qui sont : l'analyse par l'agent de crédit, la validation par le comité d'acceptation, et la réception de la demande de crédit et enfin la validation par le comité de crédit. En résumé, il est vrai que l'analyse du futur emprunteur nécessite une très grande attention ; cependant, la procédure que l'IMF a instaurée est longue. Par conséquent, ce qui fait que l'AC se précipite dans les dispositions à prendre afin de débloquer rapidement le fond. De ce fait, l'établissement court le risque que les analyses soient négligées, entraînant d'autres risques par exemple déblocage d'un prêt à un promoteur ayant un revenu faible ou bien de mauvaise foi.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Pour conclure cette deuxième partie, nous pouvons dire que les dispositifs de contrôle interne de l'établissement de crédit en vue de la maîtrise des risques de crédit est alarmante malgré l'existence des quelques points forts relevés. On a pu constater les failles au niveau de ce dispositif à partir des analyses de la procédure de contrôle interne du cycle crédit de l'IMF en faisant la description des procédures de post octroi jusqu'à l'octroi d'un crédit, des interviews et des constatations sur le terrain qui nous a permis de dégager les forces et faiblesses du système. Ainsi, nous allons terminer cette ouvrage en proposant des solutions puis en présentant les impacts et les limites.

Pour maîtriser les risques liés au crédit, quelques solutions pour renforcer le système de contrôle interne est à retenir afin de le rendre plus efficace et d'en limiter les risques. Nous exposerons également les résultats attendus ainsi que ses impacts envisageables.

TROISIEME PARTIE :
PROPOSITIONS DE
SOLUTIONS : RESULTATS ET
IMPACTS

A l'issue de la partie précédente, nous avons pris connaissance du système de contrôle interne de l'établissement de crédit avec leur évaluation et avons identifié les forces ainsi que les faiblesses de ce système. Alors pour cette dernière partie, il est de règle que nous apportions des solutions par rapport aux faiblesses et risques lié au cycle crédit afin que le système puisse être amélioré et performant.

Vu les différents problèmes rencontrés au niveau du cycle crédit de l'IMF, dans cette dernière partie, nous allons proposer quelques solutions pour rendre le dispositif de contrôle interne plus efficace. Ainsi, nous allons diviser cette troisième en trois chapitres : en premier lieu, nous allons proposer des solutions afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne afin de maîtriser le risque de crédit. Puis, en deuxième lieu, nous allons donner les résultats attendus aux solutions proposées. Et enfin, nous clôturerons par l'évaluation de l'impact de ces propositions.

Chapitre 5 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Pour apporter notre aide à la résolution des problèmes cités dans la deuxième partie, nous allons mettre en exergue les propositions de solutions primordiales. Dans ce cas, ce chapitre consiste à ressortir les recommandations à partir des forces et faiblesses de contrôle interne ainsi que les risques relevés.

Sur ce, nous allons subdiviser ce chapitre en sous sections dont la première se concentrera sur les remèdes au niveau des problèmes d'application des procédures et la deuxième la finance digitale.

Section 1 : Solutions 1 : Amélioration des procédures d'octroi de crédit

Il est indéniable que concernant l'IMF dont nous avons évalué le système de contrôle interne, les principales zones à risques se concentrent surtout au niveau de la phase pré-octroi des crédits, c'est-à-dire les analyses faites par l'agent crédit ; et de la phase post-octroi, plus précisément le suivi des crédits. Néanmoins, afin de limiter les risques qui ont été explicités dans la deuxième partie, des solutions ont été envisagées afin de les réduire au maximum.

1.1 Mise à jour des procédures Pré-octroi de crédit

Dans la deuxième partie de notre ouvrage, nous avons vu que les analyses des futurs promoteurs étaient négligées par l'agent crédit puisqu'ils existaient des cas de prêts nom, des crédits fictifs, des activités non rentables et des garanties non précises. Donc, il y aurait des risques de perte de fond emprunté. Pour l'IMF, une perte de fond constituera certainement une diminution des produits financiers et un accroissement des charges financiers puisque s'ils sont en retard de plus de 90 jours, ces CDL doivent être provisionnés.

Alors, pour mieux analyser les futurs promoteurs et groupement, il doit y avoir une meilleure analyse pour réduire les risques et avoir une bonne qualité du portefeuille. Donc, pour l'IMF, seul l'agent crédit effectue les analyses avant de les exposer devant le comité d'acceptation et de crédit. Ainsi, les comités qui sont habilités à l'approbation de crédit, ne doivent pas ni se contenter de l'avis seul de l'agent de crédit ni de vérifier s'il a suivi les procédures, puisque les données venant de lui peuvent être erronées ou bien non pertinentes.

Par conséquent, pour réduire les risques pré-décaissement de crédit, il faudrait mettre à jour la procédure liée au cycle crédit. Pour les analyses de crédit, le comité de crédit qui est l'instance accordant le crédit, doit recouper les informations exposées par l'AC.

Par quel moyen peut-on s'assurer de la réalité des informations ?

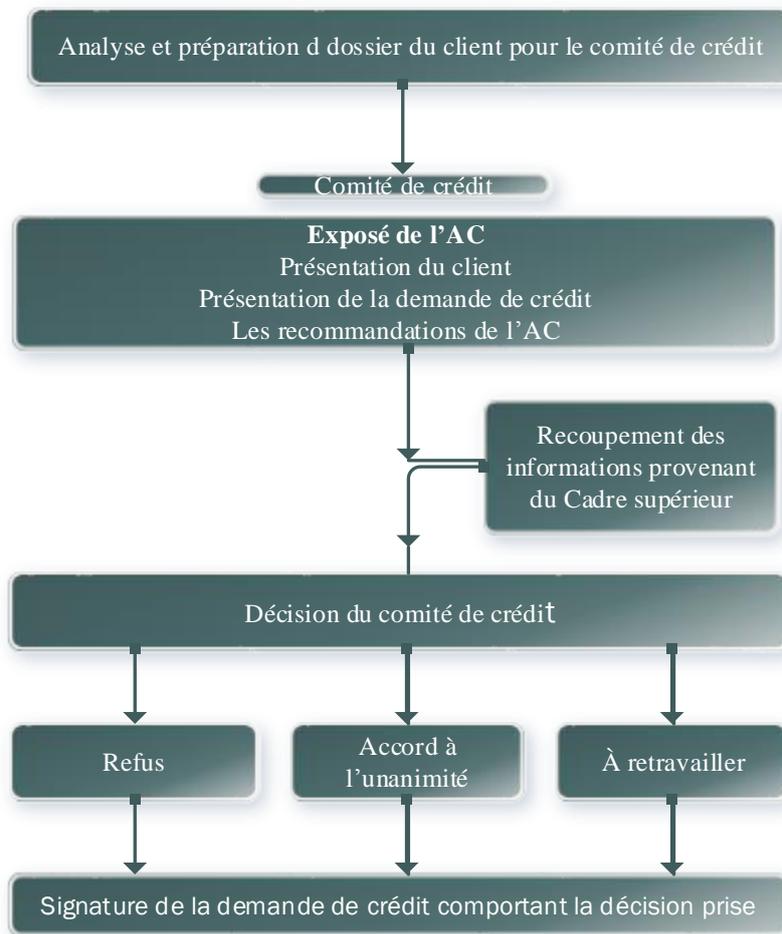
En effet, il y a un moyen de vérifier que les informations dans la fiche d'analyse de crédit soient réelles ou s'il y a mauvaise interprétation de l'AC. Ce moyen est d'établir une double vérification par le cadre supérieur qui sera chargé évidemment d'analyser les risques de crédit à partir des traitements des demandes du futur promoteur ou groupement solidaire. Ainsi, pour ce faire, il effectuera une visite inopinée afin d'éviter le risque, que ce soit un crédit fictif ou un magouille entre l'Agent crédit et le futur emprunteur. Grâce à cela, il va pouvoir vérifier la véracité de toutes les informations dont :

- L'identité de la personne : son nom, son âge ;
- Son activité : si c'est une épicerie, il faut voir l'épicerie, si c'est pour la plantation, il faut s'assurer que le terrain pour planter existe réellement, si c'est pour l'élevage, il faut s'assurer que les animaux sont vaccinés pour éviter tout de risque maladie ;
- L'objet de la demande de crédit : commerce, élevage, productif, location
- Les sources de revenu et les charges mensuelles dans le but de réaliser une analyse financière. A partir de cette évaluation, le comité pourra déterminer le

De plus, lors de cette visite, il devra également évaluer les garanties si elles sont surévaluées ou sous-évalué, en bonne ou mauvaise état. Il doit aussi estimer qu'elles puissent couvrir suffisamment le crédit demandé. De plus, il est impératif que l'AC n'évalue pas les garanties à leurs valeurs neuves puisqu'ils en existent qui sont facilement périssables comme les matériels informatiques. Avec le temps et l'utilisation fréquente de l'appareil électronique, il pourrait perdre rapidement de sa valeur d'origine. Par conséquent, il faut évaluer les garanties à sa valeur neuve diminué des amortissements de la durée d'octroi. Globalement, c'est comme une deuxième analyse validant que les informations sont réellement pertinentes pour limiter les dangers futurs.

Après cette évaluation, le cadre supérieur qui a visité le futur promoteur doit se réunir les autres membres pour délibérer et rendre sa décision : refus, accord à l'unanimité ou à retravailler. Il est à noter que le procès-verbal de ce comité doit être signé par les membres de ce comité.

Figure 8 : Matérialisation en Flow-Chart de la procédure pré-décaissement



Source : Auteur, Année : 2018

L'amélioration de la procédure pré-décaissement du crédit réduirait sans aucun doute quelques risques de crédit comme le cas de prêts noms puisqu'il y aura une double interview. De plus, on aura une assurance raisonnable de la réalité et de la véracité des informations reçus par l'IMF et fournies aux tiers.

D'autant plus que cette procédure allégerait les démarches à suivre avant l'octroi de crédit à un promoteur ou à un groupement puisqu'il n'existerait plus de comité d'acceptation mais toujours en respectant les points de contrôles à trois niveaux. Ainsi, l'agent de crédit, après son analyse, n'aurait qu'à faire un exposé devant le comité de crédit. Puis, après recoupement des informations par le cadre supérieur, ce comité pourrait se prononcer.

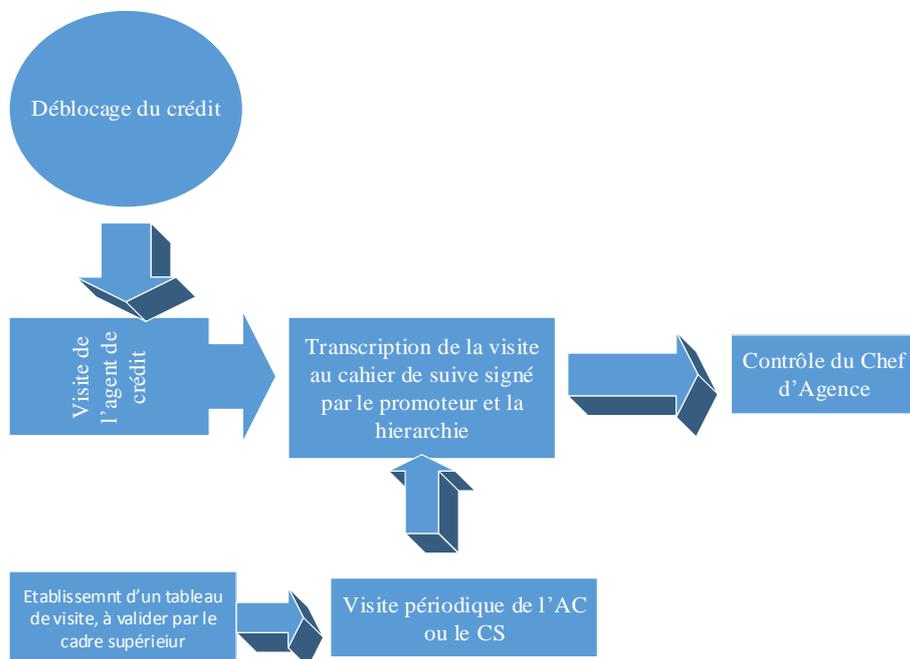
Cependant, l'amélioration de la procédure pré-décaissement est insuffisante si aucun changement relatif au dispositif de contrôle interne ne se fait après l'octroi du crédit au promoteur ou au groupement solidaire.

1.2 Mise à jour de la procédure Post-octroi de crédit

Il est indéniable que le suivi post-décaissement est très important dans le processus d'octroi de crédit. Le but étant de suivre que l'objet de crédit inscrit dans le contrat a été respecté, ou de vérifier que la personne n'a pas de risque de défaillance, ou bien que les garanties sont encore complètes et en bon état.

Premièrement, l'agent de crédit devra accompagner le promoteur ou le groupement solidaire sur le terrain pour la réalisation de son projet. Cependant, il se peut qu'il ne l'effectue pas comme les procédures l'exigent. Par conséquent, les visites doivent être transcrits dans un cahier de suivi puis signé par l'AC et le promoteur, et visé par le cadre supérieur sur toute une semaine après le déblocage du crédit. Le but est de s'assurer que l'objet de la demande de crédit a été respecté

Deuxièmement, l'agent crédit devra aussi planifier mensuellement dans un tableau les visites qu'il devra effectuer afin que sa hiérarchie puisse contrôler si les directives de la direction ont été suivies. Lors de sa visite, il doit suivre le promoteur ou le groupement solidaire pour savoir si les activités sont en progression ou non ; cela dans le but de connaître s'ils vont pouvoir rembourser dans les temps imparties le capital ainsi que les intérêts souscrit dans le contrat. Dans ce cas, lors de chaque visite, l'AC ou le supérieur se doit de rappeler des obligations du promoteur ou du groupement solidaire envers l'IMF. De plus, il devra vérifier si les garanties sont toutes présentes. En effet, ces garanties sont utilisées pour se protéger dans le cas où le promoteur n'arrive pas à honorer ses engagements. Donc, en cas de litige, l'IMF pourra compter sur les garanties pour récupérer les fonds prêtés. Pour faire simple la procédure de suivi du crédit a été résumée ci-dessous.

Figure N°9 : Procédure de suivi d'un crédit

Source : Auteur, Année : 2018

Des visites afin de sensibiliser les promoteurs de rembourser à temps est une solution pour améliorer la qualité du portefeuille, cependant, concernant les VNI et CDL, il faut respecter la procédure. De plus, il faudrait inciter le personnel à pratiquer la tolérance zéro, qui fait que n'importe quel personne sont semblable. Dès qu'ils sont en retard 'une journée, il ne faut pas hésiter à procéder à la procédure de recouvrement c'est-à-dire visiter le promoteur, effectuer le recouvrement à l'amiable matérialiser avec un procès-verbal.

Nous avons essayé de modifier la procédure d'octroi de crédit, cependant, pour que le système de contrôle interne soit efficace, il faut respecter le principe de la qualité du personnel.

1.3 Formation pour le personnel

En effet, le renforcement de la capacité et la qualité du personnel semble nécessaire concernant les risques dans le processus d'octroi de crédit. Cette formation conscientisera de plus en plus les employés concernant les risques qu'encourent l'établissement de crédit s'il n'analyse pas méticuleusement le demandeur de crédit. De plus, il se concentrera sur l'analyse pré-

décaissement du crédit et son suivie. A partir de cette formation, le formateur pourra expliquer l'importance du contrôle interne et les risques de crédit pour l'établissement de crédit ainsi que leur origine. De ce fait, il y aura sensibilisation du personnel qui pourrait être plus conscient des risques encouru pour l'IMF concernant un promoteur ou un groupement solidaire puisqu'il est considéré comme le premier niveau de contrôle. Ainsi, s'il connaît les risques, il pourrait les anticiper.

Les risques pour l'IMF A sont omniprésents surtout au niveau du personnel, car il se pourrait qu'il y ait fraude ou vol ou crédit fictif. Alors avant l'embauche d'un employé ; il faudrait le tester, l'interviewer afin de noter sa connaissance et sa moralité. Par exemple : premièrement, avant un recrutement, l'IMF A faire passer des tests psychotechnique et des tests de personnalité afin d'évaluer son caractère au travail et sa connaissance. Deuxièmement, il faudrait vérifier ses références professionnelles et personnelles en demandant à ses proches s'il en confiance en lui et en demandant à son ancien employeur s'il est sérieux au travail. Et enfin, troisièmement, il faudrait l'interviewer face à face en l'interrogeant sur son sens de l'éthique au travail.

Dans ce cas, son efficacité est primordial parce qu'il analysera minutieusement les dossiers afin de déceler tout risque de défaillances du promoteur.

N.B : Cette formation devrait se faire une fois par an pour qu'il y ait mise à jour des connaissances de personnel et partage entre eux concernant les risques et les méthodes de travail.

Toutefois, vu l'évolution Technologique avec l'internet et les smartphones, l'IMF devrait se tourner de plus en plus vers la Technologie pour pouvoir profiter des diverses opportunités qu'elle peut offrir. Grâce à cette progression, l'établissement de crédit pourrait renforcer et améliorer son système afin de minimiser voire même maîtriser les risques de crédit.

Section 2 : Solution 2 : Mise en œuvre de la Finance Digitale

Depuis ces dernières décennies, les activités bancaires n'ont sans cesse arrêté de connaître une mutation. Cependant, le phénomène de bancarisation reste faible à Madagascar puisque nombreux sont les malgaches qui ne sont touchés pas par les banques et se trouvent d'ailleurs exclues du flux bancaire.

D'ailleurs, le développement de l'internet et la généralisation téléphonie mobile a fait que des nouvelles opportunités s'ouvrent aux établissements de crédit pour combler les attentes de leur

clientèle qui sont de plus en plus nombreux à utiliser la Technologie comme les smartphones et l'internet qui fait que les clients ont des expériences hors du monde bancaire. Parmi ces opportunités, on peut citer la finance digitale ou la « Fin Tech »³⁴ ; elle peut satisfaire les nouvelles besoins de ses promoteurs. Par rapport à notre ouvrage, la relation entre l'évaluation du contrôle interne afin de maîtriser les risques de crédit et la finance digitale semble dénouée de sens au premier abord, mais au final, le résultat sera satisfaisant pour les promoteurs ou groupement solidaire et l'IMF.

2.1 Définition

La finance digitale est un moyen permettant à son utilisateur d'avoir accès à des transactions électroniques via des téléphones mobiles. Elle offre des multitudes d'opportunités pour ceux qui peuvent en bénéficier. Grâce à elle, le paiement via mobile des factures, des fournisseurs et même des transferts d'argent à l'internationale est possible et peut s'effectuer à Madagascar.

Concernant les IMF et la Fin-Tech, elle est considéré comme l'avenir³⁵, du fait que, selon les experts bancaires, ces IMF peuvent appuyer leur présence auprès de leur promoteur dans leurs projets d'investissement, affermir la culture de la satisfaction client et de l'innovation et maîtriser les risques. En effet, la finance digitale met à disposition le « Mobile Banking » pour les établissements de crédit qui fait que ces clients peuvent utiliser leur mobile phone pour être en relation avec l'IMF. Cette FD est une aubaine car elle offre plusieurs possibilité de développement pour son utilisateur à travers quatre modules dont :

- **La tontine mobile** : cette fonctionnalité assure la collecte de la tontine, l'enregistrement de nouveaux clients directement sur le terrain, la vente de carnet et les cotisations. L'avantage premier de ce module est d'éviter aux agents les saisies en fin de journée et d'assurer la sécurisation de l'épargne.
- **La caisse mobile** : elle permet à l'établissement de crédit d'effectuer des opérations de caisse dans les zones reculées sans forcément avoir besoin de mettre en place un point de service informatisé (poste de travail, base de données et réseau)
- **Les Services** : cette plateforme permet d'interagir avec les services « Mobile Money » proposés par les Opérateurs de Téléphonie Mobile et de faire du SMS Banking

³⁴L'Express Madagascar, date de publication : 20 Décembre 2016

³⁵ La Tribune, date de publication : 04 Décembre 2017

- **La médiation** : c'est la plateforme de transfert d'argent simple et efficace à l'aide de smartphone. Elle permet aux Institutions financières de faire du transfert d'argent de façon simple et sécurisée sans avoir besoin d'une grande infrastructure.

2.2 Mise en œuvre de la finance digitale

Seulement à Madagascar, 29% des adultes ont accès aux services financiers formels, donc 71% sont exclus du marché bancaire³⁶. Cependant, la finance digitale offre une nouvelle perspective pour les IMF.

A première vue, la réalisation du projet présente de nombreux obstacles : Techniquement et financièrement, nonobstant, ADA ou Appui au Développement Autonome soutient les IMF par l'instauration de Fin Tech qui est un moyen d'accroissement de l'inclusion financière mais également un moyen d'établir de nouveaux canaux de distribution et d'innover les produits.

Prendre ce tournant numérique implique de repenser au business model. Aussi, l'établissement de la finance digitale qui est soutenu par ADA, se fait en trois étapes bien précises.

- **1^{er} étape : atelier d'identification des priorités**

L'atelier vise à rassembler les cadres dirigeants de l'IMF afin de leur donner une vision complète des différents enjeux, opportunités et contraintes que représentent les nouvelles Technologies. De plus, durant ce séminaire, les dirigeants pourront avoir une analyse de tous les possibilités en intégrant la finance digitale dans leur stratégie et évaluer les impacts attendus en termes Techniques, mais également opérationnels et financiers. L'objectif est simple : c'est que les participants puissent avoir des idées claires, innovantes sur la stratégie digitale qu'ils souhaitent adopter.³⁷.

- **2^{ème} étape : phase de pré-projet : définition d'un projet digital**

Les établissements de crédit doivent valider leur nouveau projet par leur gouvernance. Ensuite, soutenues par le responsable ADA en charge du projet « digital finance initiative » et des consultants locaux, elles peuvent lancer leur plan d'action qui prévoit l'établissement d'un cahier des charges, la publication d'appels d'offres et la sélection des prestataires Techniques, la mise en place d'un planning et enfin la rédaction d'un dossier de

³⁶www.midi-madagasikara.mg: date de consultation : 24/01/2019

³⁷www.ada-Microfinance.org, date de consultation 24/01/2019

cofinancement qui sera soumis à un comité de sélection composé du conseil d'administration de ADA, de Deloitte Digital, de POST Luxembourg et de LuxFLAG. Après validation, le projet sera cofinancé par ADA et d'autres bailleurs de fonds à hauteur de 70% des frais d'investissement.

- **3^{ème} étape : .implémentation du projet digital**

Après acceptation du dossier par le comité, la mise en place du projet peut démarrer le projet avec deux ou trois agences. De plus, l'ADA propose à l'IMF un accompagnement financier, ainsi qu'un appui dans tous les domaines impactés par les procédures dont les procédures lié au cycle crédit et épargne, besoin en formation du personnel et des clients, gestion du risque. Dès que la phase de test est terminée et s'avère concluante, l'établissement de crédit peut déployer le projet dans l'ensemble de son réseau. Puis, l'intervention de l'ADA s'achève car l'institution est considéré comme autonome.

2.3 Procédure du cycle crédit sous la finance digitale

Dès que la finance digitale serait instaurée au sein de l'établissement de crédit, le système de contrôle interne du cycle crédit aussi aurait des modifications pour la phase pré-décaissement et post-décaissement du crédit. Pour la phase d'analyse jusqu'à décision d'octroi du crédit par le comité de crédit, aucun changement ne devrait se faire puisque l'Agent Crédit et le cadre supérieur doit toujours analyser et s'assurer de la véracité des informations émises par le futur promoteur afin de limiter le risques. Alors, expliquons dans les détails les procédures avec l'utilisation de la finance digitale et sans son utilisation.

Tableau 13 : Comparaison avec l'utilisation ou non de la Finance Digitale

Phase	Avec la finance digitale	Sans la finance digitale
Phase pré-octroi du crédit	<ul style="list-style-type: none"> -Envoie des informations du client via mobile -L'AC les reçoit et les analyses -Visite de l'AC et du cadre supérieur -Décision du comité de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> -Le client doit passer à l'agence -Remplissage des informations -Analyse et visite du promoteur au domicile du client. -Décision du comité de crédit
Phase post octroi	<ul style="list-style-type: none"> -Remboursement du capital et intérêt via la caisse mobile -consultation du capital restant dû 	<ul style="list-style-type: none"> -Remboursement du capital et intérêt à la caisse de l'agence

Source : Auteur, Année : 2018

Grâce à l'utilisation de la finance digitale, les intéressés peuvent consulter les produits de l'IMF à l'aide de leur téléphone mobile afin de savoir la modalité de souscription, les intérêts et le délai de remboursement. Sa spécificité est qu'ils peuvent consulter l'application peu importe l'endroit et peu importe l'heure. Donc, l'AC n'aurait pas à descendre sur le terrain pour effectuer des travaux de sensibilisation puisque la personne qui désire procéder à un emprunt, peut prendre rendez-vous via l'application. De plus, l'agent crédit n'aura plus à descendre sur le terrain pour recueillir les informations puisqu'elles seront complétées par le promoteur via son téléphone par la tontine mobile. Pour faire simple, il n'aura qu'à vérifier et analyser la cohérence des informations, la moralité de la personne, l'objet du crédit, le ratio d'endettement et les garanties qui sont offert. Par conséquent, la procédure serait simplifiée puisque l'agent de crédit pourrait se focaliser de plus en plus sur les visites périodiques post-octroi du crédit et les procédures de recouvrement de ceux qui sont en retard ou défaillant.

Chapitre 6 : RESULTATS ET LIMITES

Les propositions de solution afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne au sein de l'établissement de crédit impacteraient sans doute l'IMF dans sa globalité : les risques de crédit ; le chiffre d'affaire, son portefeuille, les informations. Cependant, des limites s'opposeront aux solutions que nous avons suggérées pour maîtriser les risques de crédit qui peuvent-être relative au personnel, l'adaptations du contrôle interne avec la Technologie , et enfin au coût.

Section 1 : Les résultats attendus

Avec les recommandations et solutions proposées précédemment afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne du Microfinance , on s'attend à plusieurs résultats.

1.1 Résultat financières et économique

Financièrement, un bon contrôle interne implique généralement de meilleure protection et sauvegarde du patrimoine qui est parmi son objectif. Grâce à la mise en place de procédures simple mais efficace, l'établissement de crédit pourrait limiter les risques de détournements de fonds, les crédits fictifs, la vente des garanties. Elle permettra aussi d'assurer la cohérence, la véracité des informations depuis le dossier d'un promoteur jusqu'à sa comptabilisation. En somme, l'amélioration de ce dispositif permettrait de fiabiliser les états financiers, de sauvegarder le patrimoine et de contribuer à l'amélioration des performances de l'IMF.

Economiquement, la maîtrise des risques de crédit offrirait une stabilité et une meilleure rentabilité. Cela lui permettrait d'obtenir un résultat net excédentaire. Ce qui fait qu'il lui est possible de s'implanter dans de nouvelles régions et d'étendre son activité par la mise en place de nouvelle agence ou point de service. Dans ce cas, plusieurs populations seront touchées et qu'il y aura également une meilleure collecte des épargnes dans la capitale mais également les régions.

De plus, la finance digitale favorise la réalisation « Sustainable development » ou « Objectif du Millénaire » pour 2030. En effet, il y existe une vingtaine d'objectifs dont la pauvreté, selon les bailleurs pour la réduire dans les pays sous-développés, il faut améliorer les IMF qui fourniront des micro-crédits et incluront les membres exclus du circuit bancaire avec l'aide de la Finance digitale.

L'avantage pour les emprunteurs c'est qu'ils auront la possibilité d'élargir leur activité et de créer de la valeur ajoutée. Voyons voir donc l'impact de cette fin- Tech sur le contrôle interne, pour l'IMF et sans oublier la clientèle.

1.2 Qualité du portefeuille

Il est évident que pour assurer la pérennité de l'IMF A, il faut que le portefeuille possède beaucoup de crédits sains et très peu de CDL. Les retards à plus de 90 jours de l'IMF A ne doit pas dépasser les 5%, on peut dire qu'il y aurait une bonne qualité du portefeuille.

Mode de calcul : Total encours CDL au 31-12-N/ Total encours (Sains +VNI+CDL) =5%

Si l'IMF suivrait nos recommandations, nous devrions atteindre ce pourcentage. De plus, le taux de remboursement s'accroîtrait considérablement également si le promoteur remboursait à temps le crédit ce qui veut que plus le ce taux est grande, plus le produit d'intérêt est aussi grande. En conséquence, cela pourrait jouer sur le résultat à la clôture de l'exercice. La qualité du portefeuille est en effet une marque de la solidité bancaire et de son activité.

1.3 L'Inclusion financière

Le gouvernement est un des acteurs favorisant la Microfinance , il s'implique dans le développement de la Microfinance en s'engageant à maintenir un environnement stable ; un cadre légal et réglementaire propice à l'expansion de la Microfinance . De plus, avec l'appui des bailleurs de fond comme la PNUD, ayant comme objectif la réalisation des objectifs de Millénaire, elles ont des financements dans le but de réduire la pauvreté par la mise en œuvre de la finance digitale.

La finance digitale a comme principal objectif de permettre un meilleur accès de la population aux services financiers, pour répondre à tous ses besoins, afin d'assurer la croissance économique, dont celle de ses revenus et sa sécurité. Grâce à son utilisation, l'établissement de crédit satisfera presque toutes les attentes de sa clientèle.

En première lieu, l'IMF sera considéré comme une banque de proximité car elle atteindra la population reculée qui fait l'établissement de crédit sera vu comme une banque de proximité car le promoteur pourrait suivre son crédit et son épargne via son mobile phone, mais il peut également transférer de l'argent. Sa spécificité est que les opérations de crédit seront centralisés au siège de l'IMF qui fait le suivie et le contrôle des crédits seront facilités dont le suivie des

remboursements, les échéances voire mêmes les sécuriser. Par conséquent, s'il y a contrôle des crédits, il y aura un faible taux de détournement de crédit.

En deuxième lieu, la Finance Digitale modifiera sans doute l'organisation de l'IMF ainsi que sa procédure. Néanmoins, elle l'allègera puisque lors des remboursements, le promoteur n'aura qu'à envoyer le capital ajouté de l'intérêt via Mobile Banking (Mvola, Airtel money ou Orange Money). Dans ce cas, le promoteur n'aura pas à se déplacer dans l'agence et donc il pourra se concentrer de plus en plus dans son activité afin d'honorer son remboursements dans les brefs délais. Quant au agent de commerciaux et responsable de crédit, ils pourront se focaliser sur le travail de conseil et de sensibilisation de la clientèle car le Finance Digitale va leur permettre d'avoir s'informer concernant les crédits, la durée, le taux, les garanties à distance. Par conséquent, cela libéra une partie du travail des agents de terrain.

Et enfin, une banque de proximité en interaction avec ses promoteurs se verra sa ligne de crédit augmenter et permettre que les personnes exclus de l'activité bancaire de se voir octroyer un crédit à travers l'IMF. Donc, il y aura une meilleure collecte des épargnes.

Par ailleurs, la finance digitale va permettre de mieux suivre des crédits des promoteurs et des groupements solidaires dont l'encours de crédit, l'intérêt, la date d'échéance. Par conséquent, dès qu'il y aura retard de 1jour de celui-ci, l'AC et RC pourront enclencher la procédure de recouvrement.

Malgré ses avantages, des limites s'opposeront au bon établissement du système de contrôle interne ainsi qu'à la Finance Digitale.

1.4 Maîtrise des risques de crédit

La finalité de notre ouvrage est de maîtriser les risques mais aussi participer au développement de l'IMF A. Ainsi, si toutes les recommandations ont été respectées, on devrait s'attendre à la réduction des risques de crédit et opérationnel. Puisque les risques pour l'IMF A ont été cartographiés³⁸, il faudrait les anticiper par des contrôles rigoureux. Par conséquent, avec l'efficacité et la simplicité du système de contrôle interne, les risques pour l'IMF A devraient s'amoinrir considérablement.

³⁸ Cf. annexe 1

Section 2 : Limites

Bien que contrôle interne soit efficace, il possède des limites qui font que la maîtrise des risques de crédit à 100% soit impossible. Dans cette section, nous allons voir les quelques raisons.

2.1 Les limites du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne révélant tous les points forts possibles en termes d'efficacité, simplicité ne peut pas fournir une garantie à 100% qu'il n'y aura plus de risque pour l'IMF. En effet, le contrôle interne est un ensemble des dispositifs mise en œuvre pour la couverture contre les risques, néanmoins, il n'est pas infallible. Aucun dispositif si rigoureux soit-il n'est efficace de façon absolue c'est-à-dire le risque zéro n'existe pas, en voici quelques raisons.

- **Jugement du personnel** : le contrôle est animé par des hommes. Il peut être amené à prendre des décisions dans les brefs délais se basant sur son expérience, son jugement et les informations dont il a possession. Cependant, il peut être induit en erreur : l'erreur est humaine, on ne peut guère empêcher une personne de se tromper. par exemple, l'établissement de crédit peut octroyer un crédit à un éleveur de porc. Jugeant son activité rentable, tout un coup les porcs sont frappés par une maladie, le rendant défaillant. Une erreur de jugement puisque l'agent n'a pas demandé si les porcs sont vaccinés périodiquement. Néanmoins, les erreurs sont à l'origine des progrès, c'est qui fait que cette anomalie dans le contrôle peut-être bénéfique puisqu'elle fait prendre conscience des risques inconnus. Par conséquent, l'erreur sur le jugement est ici considérée comme un apport en expérience : le personnel alors apprend de ces erreurs.
- **La collusion** entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Il se peut que des individus agissent collectivement pour perpétrer et dissimuler une action. L'Institution de Microfinance ne peut pas garantir totalement qu'elle soit exonérée de toute malversation ou fraude.

Malgré l'efficacité de ce dispositif, il minimise les risques de crédit mais ne l'élimine pas puisqu'il n'empêche ni les détournements ni les autres escroqueries. Par exemple, un responsable de crédit et l'agent crédits peuvent organiser des crédits fictifs à faible montant pour que la direction ne s'immisce pas dans la procédure d'octroi, et cela sans que la hiérarchie ne le soupçonne.

2.2 Les limites de la Finance Digitale

La finance digitale fait partie des grandes avancées dans le cadre bancaire. Cependant, il existe des limites à son utilisation ; notamment par rapport au coût, personnel, utilisateurs et matériels utilisés de cette Technologie.

- Même si la finance digitale présente de nombreux avantages pour l'établissement de crédit, le coût de ce progrès peut-être exorbitant. L'organisation doit comparer les coûts et avantages avant de la mettre en place car il se peut qu'il soit déficitaire sur plusieurs années après son installation au niveau des agences et du siège de l'IMF. Alors, la direction peut décider ne pas cette Fin-Tech malgré l'impact qu'il aurait sur la trésorerie, l'activité, le nombre de promoteur et le bénéfice
- En effet, le personnel sera exposé à utiliser la Technologie comme les tablettes, smartphone et les TPE. Toutefois, il se peut que celui-ci ne soit pas en mesure de la maîtriser vue la connaissance Technologique de l'employé. Donc, il va devoir s'adapter et la maîtriser même si l'ADA organisera des formations au personnel. De plus, sa non maîtrise peut entraîner des risques pour l'IMF par exemple les erreurs lors de l'enregistrement du promoteur ou lors de remboursement du promoteur. Ajoutant à cela, d'autres risques pourront surgir, comme le risque de détournement du personnel par exemple, il empochera le remboursement du promoteur sans le verser via mobile Banking.
- Madagascar est composé de 75% d'agriculteurs qui fait que nombreux sont manque de connaissance surtout la nouvelle Technologie comme l'internet. Par conséquent, beaucoup auraient du mal à utiliser la Finance Digitale car il requiert un smartphone, de l'internet et de l'application. De plus, certaines régions de Madagascar n'ont ni l'électricité ni le réseau téléphonique pour pouvoir se connecter. Par conséquent, pour certaines parties du pays, son utilisation est impossible.

Ces limites au niveau du contrôle interne et au niveau de la finance digitale freinent le développement de l'établissement de crédit, malgré cela, la Technologie est l'avenir, elle assurera sa pérennité sur le long terme.

CONCLUSION DE LA PARTIE

En guise de conclusion, nous avons proposé et suggéré des solutions axées sur le dispositif de contrôle interne de la Microfinance et la Finance Digitale. Le but de ces suggestions de solutions est de permettre la mise en place d'un système rigoureux visant à réduire les risques de crédit qu'encourt l'établissement de crédit. Ainsi, ces propositions de solutions viseront à simplifier les tâches de personnel responsables ainsi que celles du futur promoteur ou groupement solidaire.

Bien que la fiabilité système de contrôle interne, il est indéniable que des risques subsistent en interne (par des personnels de mauvaise moralité) ou en externe (risque de crédit). Par ailleurs, il est à noter qu'investir dans la finance digitale implique des coûts pour l'IMF A. Néanmoins, ces solutions axées sur la Technologie pourraient garantir sa pérennité sur le long terme.

CONCLUSION GENERALE

La Microfinance désigne l'activité de collecte d'épargne et de financement des petits producteurs ruraux et urbains. Dans cette optique, elle peut être aussi définie sous deux aspects dont la favorisation de l'inclusion financière de la population bénéficiaire qui est relativement pauvre, ou tout du moins exclue du système bancaire classique, d'une part, l'octroi des crédits à faible montant et les opérations d'épargne d'autre part.

Pour faire simple, la Microfinance a une double finalité dont la première est de réaliser une meilleure collecte de l'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique ; et la deuxième est de favoriser l'accès des petits producteurs, exclus du circuit bancaire, à des services financiers de proximité et adaptés à la taille de leurs activités (microentreprises/micro-crédits). Par conséquent, il est évident que les objectifs de la Microfinance sont de lutter contre la thésaurisation et de promouvoir la production dans le monde rural mais également semi-urbain.

C'est ainsi que les IMF ont pris une grande place dans le processus développement de l'économie Malgache et cela grâce aux différents acteurs : le Gouvernement, les Bailleurs de Fonds, les agences d'exécution ou opérateurs techniques spécialisés et les associations professionnelles des Institutions de Microfinance. Parmi ces acteurs, l'Etat a participé vivement à l'élaboration des lois qui régissent les Institutions de Microfinance . En effet, de 1995 à 2005, le cadre légal et réglementaire de la Microfinance s'intégrait au dispositif global applicable aux banques et établissements financiers à Madagascar. La loi 96-020 du 04/09/96 précisait les dispositions d'une loi bancaire, en ce qui concerne les activités et l'organisation des Institutions mutualistes. Cette loi bancaire a créé La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) qui est l'autorité de supervision et de contrôle de toutes les catégories d'établissement de crédit, dont les Institutions de Microfinance . De plus, une loi (2005-016), spécifique à la Microfinance a été adoptée en 29 septembre 2005 mais abrogée par la nouvelle loi bancaire n° 2017-044 du 25 Janvier 2018³⁹ qui régit l'ensemble des systèmes de Microfinance malgache.

³⁹www.BFM.org, date de consultation : 02/02/2019

Elle a notamment apporté une définition des activités de Microfinance et introduit les Institutions de Microfinance comme la nouvelle catégorie d'établissement de crédit.

Nonobstant, il existe aussi les instructions tirées des lois et dont l'application est contrôlée par la CSBF. En effet, chaque IMF se doit d'avoir une structure appropriée comportant les acteurs du système de contrôle interne. Dans un souci de transparence et fiabilité des informations, la protection des patrimoines, le respect de l'application des directives, le système de contrôle interne a été instauré. Plus ce système est rigoureux, moins les risques sont grands.

Les crédits qu'octroient l'IMF, sont généralement utilisés afin d'élargir l'activité du promoteur ou du groupement solidaire. Cependant, il est à savoir que les activités des Institutions de Microfinance sont à haut risque puisqu'ils octroient un crédit à des personnes physiques ou morales qui se révèlent défaillants. Par ailleurs, force est de constater que ces risques n'ont cessé de s'accroître et de se diversifier au fil des années. Par conséquent, il est judicieux de recourir à un dispositif de contrôle interne rigoureux afin de maîtriser au mieux ces risques de crédit ou opérationnels. Ainsi, un bon contrôle interne implique nécessairement de meilleurs protection et sauvegarde des actifs c'est-à-dire d'éviter le détournement de fonds, les crédits fictifs, et les clients douteux. Une mise en place de procédures simples mais efficaces peut s'avérer essentielle puisqu'il serait facile à comprendre et ainsi, de les appliquer correctement.

Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les Institutions de Microfinance en renforçant ce dispositif : et en minimisant plus que possible ces faiblesses. Par conséquent, il est important de les encadrer et de les maîtriser afin de restreindre les dégâts financiers comme la faillite, les dégâts sociaux comme l'augmentation du taux de chômage.

En effet, la maîtrise des risques de crédit constitue un élément essentiel à l'activité des établissements de crédit d'un point de vue rentabilité puisque plus les risques encourus sont moindres, plus les activités des établissements de crédit sont rentables et productifs. La qualité de portefeuille est donc primordiale à l'activité de l'IMF pour sa pérennité dans le futur puisqu'une augmentation de taux de remboursement, un taux minimal des clients défaillants signifie une augmentation des produits d'intérêts. Par conséquent, le résultat net à la fin de l'exercice s'accroîtra aussi certainement, ce qui ne déplairait pas aux dirigeants et au conseil d'administration puisque la direction aura droit à une prime sur le résultat et le CA se partagerait le bénéfice en dividende et en superdividende.

Quant à l'IMF non mutualiste de niveau 2 dont on a évalué le système de contrôle interne, la situation est vraiment alarmante du fait que la qualité du portefeuille dépasse les limites imposées par la CSBF car le taux des crédits en retard et des crédits litigieux atteignent les 18⁴⁰% par rapport au total des prêts octroyés à la clientèle. Ainsi, ces éléments pourraient constituer un obstacle au développement durable de l'établissement de crédit, alors il devient impératif d'anticiper les risques et de prendre des mesures adéquates au bon moment. C'est ainsi que nous avons choisi le thème : « L'évaluation du contrôle interne : Maîtrises des risques de crédit » puisqu'une bonne qualité du portefeuille est fondamentale pour pouvoir assurer sur le long terme les activités bancaires.

Durant la période pendant laquelle nous avons procédé à l'analyse- certes non exhaustive du système de contrôle lié au cycle crédit de l'IMF A, nous avons remarqué des points forts comme l'existence de procédures pré-octroi ,octroi et post-octroi de crédit, les points de contrôle et le système intégré de gestion, mais également des points faibles comme le manque de suivi qui constitue une menace importante quant à la viabilité et à l'extension de l'Institution de Microfinance . Ils se manifestent à partir de la qualité des dossiers de leur promoteur : l'existence des prêts noms, des remboursements tardifs voire même défaillants ayant des garanties en mauvais état ou bien vendues, des clients ayant des prêts avec un autre établissement pour solder le prêts octroyé par l'IMF, etc.

Les failles au niveau du système de contrôle interne lié au cycle crédit sont importantes, et nécessitent une amélioration particulière. Cependant, pour garantir une amélioration de ce dispositif de contrôle interne afin de maîtriser les risques de crédit au sein de l'IMF, il est judicieux de suivre les propositions d'amélioration citées dans la troisième partie de notre ouvrage dont la finance digitale. Elle a une double finalité qui est l'amélioration effective son impact au niveau de la société , d'une part, et la simplification de son système de contrôle interne ,d'autre part. Grâce à cette nouvelle avancée, les entrepreneurs peuvent gérer plus facilement leur entreprise. Par ailleurs, elle permet aux Institutions de Microfinance d'assurer un suivi des remboursements et de se rapprocher de leur clientèle autant que possible. De plus, le Gouvernement Malgache et les Organismes Non Gouvernementaux comme ADA favorisent la politique de l'Inclusion Financière qui fait qu'elles bénéficieront d'un soutien légal et financier pour faciliter la progression de la Finance Digitale.

⁴⁰Instructions N°002/08-RCBF du 14 Novembre 2008

Malgré les diverses limites du contrôle interne dont l'IMF doit faire face, ce dispositif fournira une assurance raisonnable et non absolue que l'entité atteindra les objectifs fixés. Nous espérons que les diverses solutions apportées aux obstacles auxquels sont confrontés l'établissement de crédit, devront lui permettre d'améliorer davantage son système de contrôle interne afin de maîtriser les risques de crédit. . Nonobstant, ces recommandations ne serviront à rien sans une implication effective des dirigeants ainsi que des employés.

A travers cet ouvrage, pour répondre à la problématique posée à l'introduction générale, l'auditeur externe par sa vision de l'environnement où se développe l'établissement, la structure de l'IMF, les évaluations du dispositif et des systèmes d'informations contribue amplement à l'amélioration du système de contrôle interne de manière qu'il soit simple mais efficace, par la détection des faiblesses à travers des tests de conformité et de permanence. Par conséquent, il participera à élaborer un dispositif de contrôle interne qui aidera ses utilisateurs à déceler les failles, les risques auxquels un établissement de crédit s'expose et favorisera indirectement au développement de l'IMF.

De plus, nous pouvons nous assurer de la véracité des hypothèses posées dans l'introduction générale :

- **Le système de contrôle interne permet de maîtriser les risques de crédit**
- **le dispositif de contrôle interne participe à assurer la pérennité d'une Institution de Microfinance sur le long terme.**

Un système de contrôle interne comportant des faiblesses conséquentes aura un grand nombre de failles exploitables en interne (les employés) et en externe (les clients ayant emprunté de l'argent) qui fait que l'établissement de crédit à la fin d'une année verra son chiffre d'affaires diminué, les provisions pour charges augmentées. En conclusion, il est possible que l'IMF obtienne un résultat déficitaire. Cependant, un contrôle interne rigoureux présentant peu de faiblesse pourrait pallier au problème lié à la qualité de la clientèle et les risques liés au crédit, assurer la viabilité financière de l'IMF sur le long terme. De plus, grâce à la Finance Digitale, qui peut être utilisée par toutes les IMF mutualistes ou non mutualistes et même les banques primaires, les avantages seront doublés puisqu'une banque de proximité proche de sa clientèle verra sa ligne de crédit augmenter à son tour, le système de contrôle interne simplifié facilitant le travail de personnel.

De notre point de vue, cet ouvrage est loin d'atteindre la perfection. Elle ne prétend en aucun cas à être une référence pour résoudre les obstacles liés au dispositif de contrôle interne du cycle crédit d'une Institution de Microfinance . Cependant, elle attire l'attention des lecteurs sur le rôle essentiel de ce dispositif surtout avec l'aide des nouvelles Technologies comme la Finance Digitale. Sur le long terme, la maîtrise du contrôle interne assure la pérennité de l'Institution de Microfinance A, cependant, sur le plan social et économique, les Institutions de Microfinance n'offrent que des emprunts ayant un taux élevé au environ de 36% l'année. Alors quels seraient l'impact des IMF sur le plan social et économique ? Ne sont-t-elles pas un facteur d'appauvrissement ?

Bibliographie

Ouvrages :

- BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry, « **Les fondamentaux du management** », Dunod, Paris, 2008, 162 Pages
- GRAND Bernard et VERDALLE Bernard, *Audit comptable et financier*, ECONOMICA, Paris, 2000, 106 Pages
- DOV Ogien, « **Comptabilité et audit bancaire** », Dunod, Paris, 2008, 546 Pages
- JEZEQUEL Bernadette et GERARD Philippe, « **La boîte à outils du Responsable Communication** », Dunod, Paris, 2008, 197 Pages
- GUERRERO Sylvie, « *Les outils de l'Audit Social* », Dunod », Paris, 2008, 225 Pages
- MIKOL Alain, « **Le contrôle interne** », 1^{ère} édition, 1998, 127 Pages
- MONIER Philippe, « **Les Techniques Bancaires** », Dunod », Paris, 2008, Pages 187
- OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre, « **DSCG 4 Comptabilité et Audit** », 2^{ème} édition ; DUNOD, Paris, 2009, 624 Pages
- OBERT Robert, « **Pratique des normes IAS/IFRS**», DUNOD, PARIS, 2003, 258 Pages
- OBERT Robert, « **Synthèse Droit et Comptabilité** », 3^{ème} édition, 200 Pages

Recueils juridiques :

- Les instructions de la CSBF
- La loi bancaire n°2017-044 du 25 Janvier 2018 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit ;
- La loi 2017-026 du 02 février 2017 portant sur la monnaie électronique et les établissements de monnaie électronique.

Webographies :

- www.ada-Microfinance.org, date de consultation : 24/01/2019
- www.BFM.org, date de consultation : 02/02/2019
- <http://www.matin.mg/?p=23300>; date de consultation : 11/11/2018
- <https://www.madagascar-tribune.com/2-seulement-des-jeunes-se-lancent,20467.html>; date de consultation : 15/11/2018
- Selon le site ministère de l'agriculture, 2016, date de consultation : 17/11/2018

- http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m4_4_1_; date de consultation : 15/11/2018
- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/banque/la-banque-a-quoi-ca-sert/la-gestion-des-moyens-de-paiement/>, date de consultation : 05 /02/2019
- [https://www.microworld.org/fr/news-from-the-field/article/Microfinance -madagascar-levier-pour-affronter-crise](https://www.microworld.org/fr/news-from-the-field/article/Microfinance-madagascar-levier-pour-affronter-crise), date de consultation : 05/02/2018

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES	X
ANNEX 2 : PROCEDURE DE L'IMF A	XVIII
ANNEX 3 : PRODUITS DE L'IMF A	XIX
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE LORS DES VISITES	XX

ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES

1. Identification				2. Évaluation			3. Suivi	
Famille de risques - CGAP	Catégorie de risques	Nom du risque	Définition / exemples	Fréquence/ Probabilité d'occurrence	Impact/gravité	Niveau de risque	Indicateur	Fréquence
Financiers	Marché	Hausse des taux du BTA, BTF	Hausse des taux directeurs, avec un impact sur la mobilisation de l'épargne (les membres pourraient se détourner de l'IMF A).	Moyen	Faible	2		
Financiers	Marché	Hausse du taux de directeur	De la part des banques primaires ou des investisseurs étrangers (Bailleurs). Impact négatif sur la rentabilité de l'IMF A et/ou sur le taux de sortie aux membres	Faible	Faible	1		
Financiers	Marché	Taux de change	Le risque de change comprend au moins trois éléments : - risque de dévaluation ou de dépréciation - risque de convertibilité - risque de transfert.	Élevé	Faible	3		
Financiers	Règlementation	Fiscal et social	Non-respect des règlements fiscaux et sociaux : Redressements obligatoires et pénalités à payer, Honoraires juridiques.	Moyen	Moyen	3	Montant des pénalités	Annuelle
Financiers	Règlementation	Non-respect des normes prudentielles	- Ratio de solvabilité > 12% - Ratio de division des risques - Crédits aux dirigeants < ou = 15% FPD - Encours sur un même bénéficiaire <10% FPD - Total des montant individuels accordés >60millions Ar inférieur à 10% encours	Faible	Élevé	3	Ratios prudentiels	Semestrielle
Financiers	Rentabilité	Non rentabilité des caisses	Par exemple si une caisse est dans une zone de faible densité, si le volume de crédit déboursé est insuffisant par rapport aux objectifs et si la qualité du portefeuille est médiocre.	Moyen	Moyen	3	Nombre de caisses non rentables	Annuelle

1. Identification				2. Évaluation			3. Suivi	
Financiers	Rentabilité	Forte intensité d'impayés	- Dépassement de la Norme du Taux de PAR (à 0jr, 30jrs, 60jrs, et > ou = 90jrs) et Normes non atteintes des Taux de Remboursement à 0jr, 30jrs, 60jrs, et > ou = 90jrs	Élevé	Élevé	4	Nombre de caisses avec des Retards volumineux	mensuelle
Financiers	Trésorerie	Illiquidité	Incapacité de l'IMF A à honorer ses engagements	Moyen	Moyen	2		
Opérationnels	Crédit	Aléas climatiques	Impact sur le client de catastrophes naturelles (sécheresse, criquets, inondation, cyclone, épidémies...)	Moyen	Moyen	3	Montant CDL relatives aux aléas climatiques	Annuelle
Opérationnels	Crédit	Baisse des prix sur le marché	Baisse de revenus pour le client et possible incapacité à rembourser le crédit	Faible	Moyen	2	Montant CDL relatives aux variations des prix	Annuelle
Opérationnels	Crédit	Concentration	Le pourcentage du portefeuille de crédit concentré dans une région : pour une filière ou activité (par exemple la riziculture), pour un Type de crédit spécifique, ou pour un genre particulier bénéficiaire des Prêts, etc.	Élevé	Moyen	4	Le % du portefeuille de crédit concentré sur une filière ou un Type de Crédit ou à un genre particulier	Semestrielle
Opérationnels	Crédit	Défaillance sur l'instruction de dossier	<ul style="list-style-type: none"> - Surévaluation des ressources par rapport aux revenus des membres, sous-évaluation des charges ; - Non maîtrise de l'activité à financer par le conseiller (insuffisance d'analyse dès l'instruction du dossier) ; - Échéancier de remboursement inapproprié à l'activité financée ; - Défaut de mise à jour de la FIE : Profil CSP incohérent avec la cotation écrite, garantie non indiquée dans la FIE, carence de pièces justificatives ; - Défaut de respect des Procédures (dans la forme, la mise en place et dans le fond) ; - Défaut de formalisation appropriée ; - Surestimation des biens financés en objets de crédit. 	Moyen	Moyen	3	Nb et montant de dossiers présentant ces anomalies	Mensuelle

1. Identification				2. Évaluation			3. Suivi	
Opérationnels	Crédit	Fraudes liées au crédit par escroquerie de tiers externes	* L'Objet de crédit financé ou l'Objet de garantie est un bien volé, d'origine injustifié (Par ex. la mutation du véhicule financé est en suspens ou n'est pas faisable).	Faible	Faible	1	Nombre de Prêts et Montant de Crédit dont l'OC ou l'OG est d'origine injustifié (Ex. pour les véhicules non mutés)	Trimestrielle
Opérationnels	Crédit	Fraude liée au crédit abusée par le membre du comité élus	<ul style="list-style-type: none"> • (1)- Abus de certains chefs d'agence par corruption auprès des membres pour accepter leur adhésion ne respectant pas les Règlements ; - (2)- Défaillance de contrôle physique des OG par les AC avant l'instruction de la Demande de Crédit ; - (3)- Malversation par Prête-noms et activités fictives en connivence ou non entre élus et techniciens ; - (4)- Détournement hors-caisse des remboursements de crédit ou des CDL et/ou des créances radiées ; - (5)- Déstockage de produits au grenier sans remboursement préalable, par effraction ou cambriolage du grenier en complicité avec le promoteur ; 	Faible	Faible	1	Nombre et montant des cas de fraudes liées aux membres (cas relevés par l'AI, inspecteur et/ou d'autres techniciens)	Trimestrielle

1. Identification			2. Évaluation			3. Suivi		
Opérationnels	Crédit	Fraude liée au crédit effectuée par le membre	<ul style="list-style-type: none"> - (1)- Mauvaise foi des promoteurs par fausse déclaration ou omission volontaire d'informations sur ses activités réelles qui induit en erreur les Techniciens ; - - (2)- Détournement de l'objet de crédit financé par une utilisation des fonds à d'autres fins ; - (3)- fausse déclaration de garanties ou détournement des OG offerts par leur vente avant l'apurement des dettes ; - - (4)- Stocks au grenier entiers ou en partie fictifs, appartenant à une tierce personne différente ; - (5)- Stocks au grenier falsifiés abusivement en partie par des sons de riz ; - - (6)- Fuite ou déménagement de certains membres après le bénéfice de Crédit, sans prévenir l'IMF A ; - - (7)- Déstockage de produits du grenier sans remboursement préalable, par effraction ou cambriolage du grenier. 	Moyen	Moyen	B	Nombre et montant des cas de fraudes liées aux membres (cas relevés par l'AI, inspecteur et/ou d'autres techniciens)	Trimestrielle

1. Identification			2. Évaluation			3. Suivi		
Opérationnels	Crédit	Fraude liée au crédit effectuée par le personnel Techniciens de l'IMF A	* (1)- Mauvaise foi de certains techniciens dans l'établissement de la demande de crédit par fausse déclaration ou omission volontaire d'informations sur les activités réelles du Membre, pour accepter en contrepartie de pot de vin une adhésion ne respectant pas les Règlements; (2)- Défaillance de contrôle physique des OG par le Technicien avant l'instruction de la Demande de Crédit; (3)- Malversation par Prête-noms et activités fictives en connivence ou non entre élus et techniciens; (4)- Déstockage de produits au grenier sans remboursement préalable, par effraction ou cambriolage du grenier en collusion avec le membre; (5)- Détournement hors-caisse des remboursements de crédit ou des CDL et/ou des créances radiées; (6)- Détournement de DAV ou d'Épargnes.	Moyen	Moyen	4	Nombre et montant des cas de fraudes liées aux membres (cas relevés par l'AI, inspecteur et/ou d'autres techniciens)	Trimestrielle
Opérationnels	Crédit	Objets de garanties irréalisables	- Surévaluation des garanties - Détournement des garanties - Garanties fictives (inventées) - Utilisation de la même garantie auprès d'un autre établissement de crédit - Garanties facilement amorties (appareils électroniques) et volés ou morts (bœufs) ; Stocks au grenier périssables ou à prix instable (manioc, café, maïs, ails, ..) - Caution défailante ou non solvable ; - Absence de documents juridiques et actualisés justifiant les garanties et les activités du membre ; - Insuffisance de Garantie appartenant au membre, mais offerte par une caution garante.	Moyen	Faible	2	Nb et montant de dossiers présentant ces anomalies	Mensuelle
Opérationnels	Crédit	Non-respect des conditions d'octroi	Le non-respect des procédures d'octroi augmente le risque de crédit	Faible	Moyen	2	Nb et montant d'octroi avant remplissage formalisation	Mensuelle

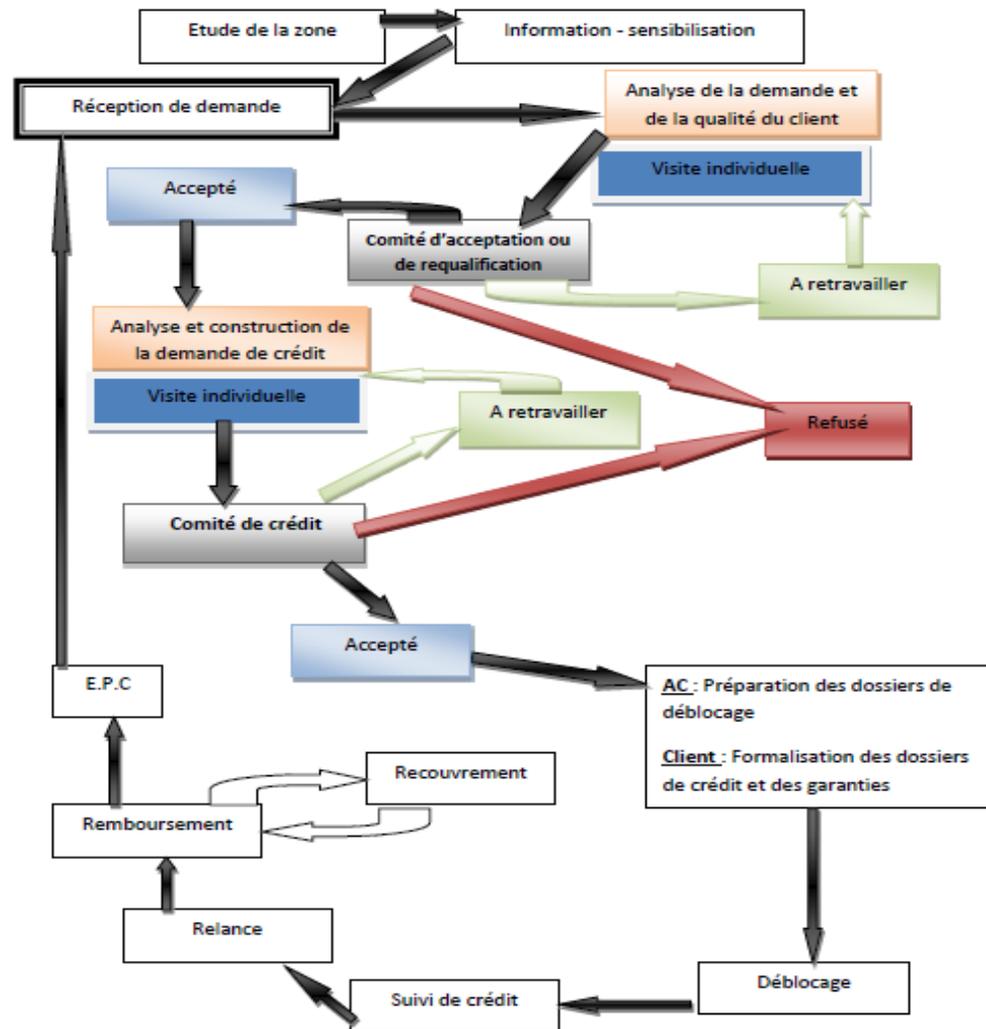
1. Identification				2. Évaluation			3. Suivi	
Opérationnels	Crédit	Surendettement	Un membre qui s'est engagé au-delà de sa capacité d'endettement ou a plusieurs crédits dans l'IMF, cavalerie, etc.	Moyen	Faible	2	Nombre et montant de cas de surendettement (relevé par l'audit interne)	Trimestrielle
Opérationnels	Crédit	Vulnérabilité du membre	Maladie, accident, décès du membre (et sa famille)	Faible	Faible	1	Nombre et montant de cas de vulnérabilité (relevé par l'AI ou inspecteur)	Trimestrielle
Opérationnels	Crédit	Mauvaise qualité du Portefeuille	Dépassement de normes de PAR ; augmentation de retards CDL et créances radiées	Moyen	Moyen	3	Taux PAR 30 et 90j	Trimestrielle
Opérationnels	Données	Information erronée	Informations financières/États financiers erronés : - Erreur de transcription sur les journaux manuels - Erreur d'imputation (compte général, comptes auxiliaires, comptes de gestion) Absence de rapprochement du TA entre le logiciel compta et contrat - Erreur de paiement (double paiement, erreur sur les chèques, ordre de virement) - Non déclassement des créances en retard + de 90 j. - Défaut d'observation du principe de contamination. - Non-respect du principe d'indépendance des exercices : omission ou erreur d'estimation charges à payer, produits à recevoir, provisions pour charges, amortissements - Inexistence de pièces comptables Erreurs dans les déclarations sociales et fiscales	Moyen	Faible	2	Nombre d'erreurs (relevé par l'AI ou inspecteur)	Trimestrielle
Opérationnels	Fraude	Fraude/vol hors crédit du fait de tiers externes	Effectué par exemple par des fournisseurs ou des prestataires. - Vol - Escroquerie - Cambriolage - Braquage par des convoyeurs de fonds / caisse	Faible	Faible	1	Nombre et montant de cas de fraudes y liées (relevé par l'AI ou inspecteur)	Trimestrielle

1. Identification				2. Évaluation			3. Suivi	
Opérationnels	Fraude	Fraude/vol hors crédit du fait du personnel	-Remboursements -Avance de fonds -Mouvement à vue - Dépôts, encaisse, UME, droit d'adhésion frais de dossier, fonds de réserve... - Manipulation du processus de rémunération et avantages sociaux	Moyen	Moyen	4	Nombre et montant de cas de fraudes y liées (relevé par l'AI ou inspecteur)	Trimestrielle
Opérationnels	Informatique	Défaillance équipement informatique	Panne du serveur (technique, virus, absence de source d'énergie), d'ordinateurs, etc. Délestage.	Moyen	Moyen	3	Nombre de défaillance relevé et impact constaté	Trimestrielle
Opérationnels	Informatique	Fraude informatique	- Piratages informatiques et autres attaques des SI - Divulgence d'informations confidentielles / Utilisation des données à d'autres fins / Accès non autorisé	Faible	Élevé	3	Nombre de cas y relatif relevé	Trimestrielle
Opérationnels	Informatique	Perte de données	- Vol du matériel - Virus - Mauvaise manipulation (ordinateur, poste GSM)	Moyen	Faible	2	NB d'ordi volé / fausse manipulation	Trimestrielle
Opérationnels	Matériel	Vol ou défaillance équipement hors informatique	Par exemple véhicules, motos, panneaux solaires, coffre-fort, etc.	Moyen	Moyen	3	Nb de matériel roulant /panneau solaire volé ou tombé en panne	Trimestrielle
Opérationnels	Règlementation	Blanchiment d'argent	Il s'agit d'un dispositif de lutte anti-blanchiment inefficace ou non maîtrisé, générant la non détection d'opérations douteuses par l'institution et in fine, la non déclaration liée à des contrôles insuffisants concernant l'origine des fonds, leur destination et/ou soit à la méconnaissance du client. La conséquence serait une condamnation pénale doublée d'une sanction.	Faible	Moyen	2	Nb de membre sans FREP ni FIE	Mensuelle

1. Identification				2. Évaluation			3. Suivi	
Opérationnels	Règlementation	Retard des déclarations mensuelles auprès de la CSBF	Un retard dans la saisie, un problème technique au niveau du logiciel comptable peut entraîner des retards dans la production des états financiers, et de possibles pénalités.	Faible	Moyen	2	Nombre de lettre reçue de CSBF	
Opérationnels	Relation contractuelle	Contrat ou clauses contractuelles inapplicables	Difficultés de mener à bien la relation contractuelle, et possibles conflits avec le fournisseur / prestataire.	Faible	Faible	1		

SOURCE : IMF A , Année : 2018

ANNEXE 2 : PROCEDURES DE L'IMF A



SOURCE : IMF A, Année : 2018

ANNEXE 3 : PRODUITS DE L'IMF A

TABLEAU SYNTHETIQUE DES PRODUITS DE PRET DE L'IMF

Catégorie	Produit	Montant (MGA)	Durée (mois)	Taux d'i mensuel	FD (MGA)	FG (MGA)	FDG	Apport	Garantie
CSGR	Productif	100 000 à 1 000 000	pa 3 à 12	3,5 % linéaire 0,5% de remise	10 000	10 000	10%	N/A	Caution solidaire
	Commerce	100 000 à 1 000 000	pa 3 à 12	3,5 % linéaire 0,5% de remise	10 000	10 000	10%	N/A	Caution solidaire
	LVE Solidaire	750 000 à 10 000 000	p 3 à 24 par groupe	3,5 % dégressif	10 000	10 000	0%	20% à 40%	Matériel au nom d'IMF + Caution solidaire
	Stockage	Max 20 000 000	par m ³ 3 à 8	3 % linéaire	10 000	2% jusqu'à 10 000 000 1% au-delà plafonné à 400 000 Ar	0%	N/A	Nantissement + Caution solidaire
CPE	Scolaire	40 000 à 800 000	par m ³ 3 à 6	3,5% dégressif	10 000	10 000	0%	0%	Caution solidaire
	Productif	1 000 000 à 20 000 000	3 à 12	3,5 % dégressif	10 000	2% montant du crédit	10%	N/A	Garantie réelle à 125%
	Commerce	1 000 000 à 20 000 000	3 à 12	3,5 % dégressif	10 000	2% montant du crédit	10%	N/A	Garantie réelle à 125%
	LVE Productif	1 000 000 à 20 000 000	3 à 24	3,5 % dégressif	10 000	2% montant du crédit	0%	20% à 40%	Nantissement + Garantie réelle à 50%
	Stockage	En fonction de la valeur	3 à 8	3 % linéaire	10 000	2% jusqu'à 10 000 000 1% au-delà plafonné à 400 000 Ar	0%	N/A	Nantissement du stock
	LVE Consommation	150 000 à 3 000 000	3 à 12	3,5 % linéaire	10 000	2%	10%	20%	Nantissement + Garantie réelle à 50%
	Dépannage	300 000 à 2 000 000	3 à 12	3,5 % dégressif	10 000	2%	10%	0%	Garantie réelle à 120%
CAE	Finition/Réhabilitation	1 000 000 à 10 000 000	3 à 24	3,5 % dégressif	10 000	2%	10%	20%	Garantie réelle à 120%
	Scolaire	500 000 Ar annuel	par m ³ 3 à 6	3,5% dégressif	10 000	2%	10%	0%	Garantie réelle à 120%
	CAE	40 000 à 800 000	par m ⁴	4% linéaire avec 0,5% d	5 000	par g 5 000 par groupe	0%	N/A	Caution solidaire
CSME	CSME	600 000 à 2 000 000	3 à 12	4% linéaire avec 0,5%	10 000	1%	10%	N/A	Caution solidaire+ Garantie réelle à 50%

SOURCE : IMF A ,Année : 2018

ANNEX4 : QUESTIONNAIRE LORS DES VISITES

1-Quel est votre nom ?

2-Quel est votre activité ?

3- Quel est l'objet du crédit ?

4-Pourrai-je avoir votre carnet de remboursement ?

5-Pourrai-je voir les garanties inscrits dans le contrat ?

6-Pourquoi ne parvenez-vous pas à honorer le contrat ? (cas des VNI et CDL)

SOURCE : AUTEUR, Année : 2018

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
Chapitre 1 : CONCEPT SUR LA MICROFINANCE	7
Section 1 : Généralités sur la Microfinance	7
1.1 Définition	7
1.2 Caractéristiques de la Microfinance	8
1.2.1. Objectifs de la Microfinance	8
1.2.2 Types de clientèle de la Microfinance	9
1.3 Les Institutions de Microfinance	9
Section 2 : Cadre légal, réglementaire et institutionnel	11
2.1. Lois réglementaires	11
2.1.1 Loi bancaire N° 2017-044 du 25 Janvier 2018 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit	11
2.1.2. Loi 2017-026 du Février 2017 portant sur la monnaie électronique et les établissements de monnaie électronique	13
2.2 Instructions de la CSBF	13
Chapitre 2 CONTROLE INTERNE	16
Section 1 : Concept	16
1.1 Définition	16
1.2 Caractéristiques d'un bon contrôle interne	17
1.3 Objectifs du contrôle interne	18
1.3.1 Respect des décisions de la direction	19
1.3.2 Sauvegarde des actifs	19
1.3.3 Fiabilité des informations	20
Section 2 : Condition de réussite du contrôle interne	23
2.1 Qualité du personnel	23
2.2 Définition des fonctions et rôles	24
2.3 Principe généraux du contrôle interne	24
Section 3 : Démarches d'évaluation du système de contrôle interne au sein d'une IMF : maîtrise des risques liés aux crédits	25
3.1 Evaluation de contrôle interne lié au crédit	26
3.2 Risques des IMF	29
Section 4 : Méthodologie et limites de notre étude	30
4.1. Méthodologie utilisée	30
4.2. Limites	31

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE _____ 32**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT _____****Chapitre 3 : LE SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES DE CREDIT _____ 35**

Section 1 : Organigramme et responsabilités des acteurs du cycle crédit _____ 35

1.1 Organigramme _____ 35

1.2. Fiche de poste ayant une relation directe avec le crédit _____ 36

Section 2 : Procédures de l'IMF A _____ 38

2.1.1 Octroi de crédit _____ 39

2.1.2 Comité d'acceptation ou de requalification _____ 40

2.1.3 Comité de crédit _____ 42

2.1.4 Déblocage du crédit _____ 43

2.2 Suivie du crédit _____ 44

2.3 Recouvrement _____ 44

Section 3 : Test des procédures _____ 46

3.1 Questionnaire d'évaluation du contrôle interne _____ 46

3.2 Test de conformité _____ 48

3.4 Constat lors des visites des promoteurs _____ 49

Chapitre 4 : L'ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET CES RISQUES _____ 54

Section 1 : Les forces _____ 54

1.1 Procédures écrites, consultable _____ 54

1.2 Les points de contrôles _____ 54

1.3 Le système intégré de gestion _____ 56

Section 2 : Les faiblesses et les risques _____ 56

2.1. Manque d'analyse pré-octroi de crédit _____ 57

2.2 Non-respect des procédures post octroi de crédit _____ 58

2.3 Inexistence de garantie pour les groupements solidaires _____ 59

2.4 Long procédure d'octroi de crédit _____ 59

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE _____ 60**TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS : RESULTATS ET IMPACTS****- 32 -****Chapitre 5 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS _____ 62**

Section 1 : Solutions 1 : Amélioration des procédures d'octroi de crédit _____ 62

1.1 Mise à jour des procédures Pré-octroi de crédit _____ 62

1.2 Mise à jour de la procédure Post-octroi de crédit _____ 65

1.3 Formation pour le personnel _____ 66

Section 2 : Solution 2 : Mise en œuvre de la Finance Digitale _____ 67

2.1 Définition _____ 68

2.2 Mise en œuvre de la finance digitale _____ 69

2.3 Procédure du cycle crédit sous la finance digitale _____ 70

Chapitre 6 : RESULTATS ET LIMITES _____ 72

Section 1 : Les résultats attendus _____ 72

1.1 Résultat financières et économique _____ 72

1.2 Qualité du portefeuille _____ 73

1.3 L'Inclusion financière _____ 73

1.4 Maîtrise des risques de crédit _____ 74

Section 2 : Limites _____ 75

2.1 Les limites du système de contrôle interne	75
2.2 Les limites de la Finance Digitale	76
CONCLUSION DE LA PARTIE	77
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	78
BIBLIOGRAPHIE	VI
ANNEXES	IX