

## **SOMMAIRE**

### **REMERCIEMENTS**

### **LISTE DES ABREVIATIONS**

### **LISTE DES TABLEAUX**

### **LISTE DES FIGURES**

### **INTRODUCTION GENERALE**

## **PREMIERE PARTIE: CONSIDERATION GENERALE DE L'ETUDE**

### **CHAPITRE I. Présentation générale et organisation de l'entité**

Section 1. Présentation générale de l'URCECAM

Section 2. Structure organisationnelle

### **CHAPITRE II. Théorie générale sur le contrôle interne**

Section 1. Notion générale du contrôle interne et ses caractéristiques

Section 2. Les principes des bases du contrôle interne et son importance

## **DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DE L'EXISTANT ET DIAGNOSTIC**

### **CHAPITRE I. Description de l'existant**

Section 1. Département de crédit

Section 2. Département Administratif et Financier

### **CHAPITRE II. Analyse critique de procédures et du système**

Section 1. Procédures et portefeuille de crédit

Section 2. Système d'information de gestion et comptable

## **TROISIEME PARTIE: PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

### **CHAPITRE I. Propositions des solutions**

Section 1. Solutions concernant les procédures existantes et la porte feuille de crédit

Section 2. Solutions concernant le système d'information de gestion et comptable

### **CHAPITRE II. Solutions retenues et résultats attendus**

Section 1. Solutions retenues

Section 2. Résultats attendus et recommandations générales

### **CONCLUSION GENERALE**

### **BIBLIOGRAPHIE**

### **ANNEXES**

### **TABLES DES MATIERES**

## LISTE DES ABREVIATIONS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>AFD</b>        | : Agence Française de développement  |
| <b>AGEPFM</b>     | : Agence d'Exécution du Projet de Micro finance                                      |
| <b>ATB</b>        | : Crédit Achat de Terrain à Bâtir  |
| <b>ATC</b>        | : Achat ou Aménagement de Terrain Cultivable   |
| <b>AVEAMM</b>     | : Association pour la Valorisation, l'Extension et l'Aménagement de la Moyenne Mania |
| <b>AVF</b>        | : Avance de Fonds  |
| <b>BIT</b>        | : Bureau International de Travail  |
| <b>CA</b>         | : Conseil d'Administration   |
| <b>CC</b>         | : Comité de Contrôle   |
| <b>CDL</b>        | : Créances Douteuses et Litigieuses  |
| <b>CECAM</b>      | : Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel                                      |
| <b>CLP</b>        | : Crédit Culture Pérenne   |
| <b>CON</b>        | : Crédit de Construction   |
| <b>COI</b>        | : Commerce Individuel  |
| <b>COP</b>        | : Commission d'Octroi de Prêts   |
| <b>CSBF</b>       | : Commission de Supervision Bancaire et Financière                                   |
| <b>CSC</b>        | : Conseil supérieur de la comptabilité   |
| <b>DAT</b>        | : Dépôt à Terme  |
| <b>DAV</b>        | : Dépôt à Vue  |
| <b>ERI</b>        | : Crédits Entretien et Réparation de la Pauvreté                                     |
| <b>ERM</b>        | : Crédits Entretien et Réparation Immobilier   |
| <b>FERT</b>       | : Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre                        |
| <b>FIGAM</b>      | : Fonds Interrégional de Garantie Mutuelle   |
| <b>FPD</b>        | : Fonds Propre Disponible  |
| <b>GCV</b>        | : Grenier Communautaire Villageois   |
| <b>GTDR</b>       | : Groupement des Travailleurs pour le Développement Rural                            |
| <b>IFM</b>        | : Institution Financière Mutualiste  |
| <b>ICAR</b>       | : International de crédit Agricole Rurale  |
| <b>IFNM</b>       | : Institution Financière Non Mutualiste  |
| <b>INTERCECAM</b> | : Interrégional des Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel                    |
| <b>INSTAT</b>     | : Institut National de la Statistique  |
| <b>KMM</b>        | : Kaomity Mpanara-Maso   |
| <b>KMP</b>        | : Kaomity Mpitantana   |
| <b>LVM</b>        | : Location et Vente Mutualiste   |
| <b>MAV</b>        | : Mouvement à Vue  |
| <b>OTIV</b>       | : Ombon-Tahiry Ifambisamborana Vola  |
| <b>ONG</b>        | : Organisation Non Gouvernementale   |
| <b>PE</b>         | : Plan d'Epargne   |
| <b>PMMO</b>       | : Projet Maïs de Moyen Ouest   |
| <b>PNUD</b>       | : Programme des Nations Unies pour le Développement                                  |
| <b>PRO</b>        | : Crédit Productif   |

### III

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>PSF</b>      | : Part Social Fixe                          |
| <b>PSV</b>      | : Part Social Variable                      |
| <b>SIC</b>      | : Système d'information et de communication |
| <b>SIG</b>      | : Système d'Information et de Gestion       |
| <b>SNMF</b>     | : Stratégie National de la Micro finance    |
| <b>UNICECAM</b> | : Union Interrégionale des CECAM            |
| <b>URCECAM</b>  | : Unité Régionale des CECAM                 |

**LISTE DES TABLEAUX**

| <b>Numéros</b> | <b>Intitulés</b>   | <b>Pages</b> |
|----------------|--|--------------|
| 01             | Répartition géographique de zones                          | 5            |
| 02             | Type de crédits disponibles et leur taux d'intérêt         | 31           |
| 03             | Les différentes formes de dépôt                            | 34           |
| 04             | Répartition de taux selon le montant de DAT                | 34           |
| 05             | Statistique de membres                                     | 36           |
| 06             | Types de crédits principaux et leur durée de remboursement | 37           |
| 07             | Sanctions en dehors des mesures relatives au contrat       | 38           |
| 08             | Profil et qualification requises pour le poste             | 72           |
| 09             | Proposition de DCD pour l'octroi de crédit                 | 79           |

## LISTE DES FIGURES

| <b>Numéros</b> | <b>Intitulés</b>                               | <b>Pages</b> |
|----------------|--|--------------|
| 01             | Organigramme structurel l'URCECAM              | 11           |
| 02             | Processus d'octroi de crédit                   | 41           |
| 03             | Diagramme de Circulation de Document comptable | 48           |
| 04             | Flux d'information ascendante                  | 50           |
| 05             | Flux d'information descendante                 | 52           |
| 06             | Organigramme simplifié                         | 68           |
| 07             | Organigramme révisé                            | 70           |
| 08             | Circuit de document                            | 78           |
| 09             | Modèle de plan de recouvrement                 | 83           |

***Je puis tout par celui qui me fortifie***

***PHILIPPIENS : 4 ; 13***

## INTRODUCTION GENERALE

L'Etat malgache a décidé de faire la micro finance une institution privilégiée de réduction de la pauvreté conformément aux objectifs du millénaire pour le développement.

Au cours des dix dernières années, ce secteur a connu une véritable révolution, plusieurs dizaines d'institution de micro finance ayant démontré qu'il était possible de proposer de tels services sur une base financièrement pérenne.

Ainsi, la micro finance est censée contribuer à l'amélioration, de leur qualité de vie et leur perspective d'avenir, soit aux particuliers et aux populations, souvent les plus défavorisés pour lui permettre une meilleure intégration générale et l'accès à un développement durable.

Par suite, les activités des institutions de micro finance ont pris une grande importance dans le contexte économique malgache. C'est pourquoi, les services de la micro finance visent à réduire la pauvreté et à la vulnérabilité des plus démunis ainsi que l'exclusion économique et sociale.

Dans le secteur de micro finance à Madagascar, il existe deux types d'institutions à savoir : l'Institution Financière Mutualiste ou IFM et l'Institution Financière Non Mutualiste ou IFNM régit par la loi n° 96 .020 du 22 février 1996.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons considérer le cas de l'URCECAM qui est une institution financière mutualiste sans but lucratif régie par la loi 96.020 donc, elle fonctionne selon les principes de solidarité, d'entraide mutuelle et de coopération. Ainsi au niveau interne, divers contrôles sont exercés sur les activités de la micro finance entre autres.

Le système de contrôle interne est spécifique aux activités de Micro finance, les services d'audit interne, les contrôles de dirigeants.

Le contrôle interne joue un rôle primordial car le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

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

D'ailleurs dans le désir de maîtriser et de gérer efficacement les activités, l'URCECAM souhaite améliorer son dispositif du contrôle interne. Il est donc essentiel de se poser la question : « Dans quelle mesure les activités pourraient-elles maîtriser afin que les doubles objectifs soient atteints ? »

Compte tenu de l'importance de cette question, nous allons développer le thème **« CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES ACTIVITES D'UNE INSTITUTION DE LA MICRO FINANCE »**, cas de l'URCECAM Analamanga.

Par ailleurs, l'objet du thème sur le cas de l'institution URCECAM s'opère :

- D'un coté en raison de la contribution directe de l'institution à la croissance économique et sociale pour l'augmentation du revenu et pour l'amélioration de ses membres.
- D'un autre, en raison de la difficulté du système de contrôle interne des activités de la micro finance.

Pour mener à bien ce travail de mémoire, nous avons passé par la collecte des données en effectuant des recherches bibliographiques web graphies auprès des différents centres de documentations telles que la Bibliothèque Universitaire, le Cite d'Ambatonakanga.

Pour ce faire, la méthodologie repose sur :

- L'exploitation des documents internes de la société ;
- L'entretien auprès des responsables ;

Lors de cet entretien, nous avons pu mettre l'accent sur l'importance du système du contrôle interne dans la mesure où cela nous a aide dans notre évaluation. Et ce, en vue d'améliorer effectivement la maitrise de cet outil de gestion ainsi que la manière de gérer la société en question. Cette évaluation est l'objet de notre mémoire de fin d'études qui fera apparaitre trois parties, lesquelles chaque partie sera scindée en chapitres qui seront subdivisées à leur tour en différentes sections.

Notre étude comporte donc trois parties :

- La première partie consiste à donner un aperçu global de la situation à savoir : la considération générale l'étude qui comprend en premier lieu la présentation et l'organisation de l'entité, en second lieu, la théorie générale sur le : « CONTROLE INTERNE »
- La deuxième partie traite l'analyse de l'existant et diagnostic de la situation de la société qui compose tout d'abord, la description de chaque département étudié et ensuite, l'analyse critique à afin de tirer les problèmes constatés sur le système du contrôle interne de l'URCECAM.
- La troisième partie de ce mémoire nous insiste sur la proposition des solutions et recommandations générales qui pourront apporter des valeurs ajoutés aux acteurs de l'URCECAM et de la micro finance.

Finalement, notre travail de recherche se terminera par une conclusion générale.



PREMIERE PARTIE :

CONSIDERATION GENERALE DE L'ETUDE

## **PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION GENERALE**

La prise de connaissance générale de l'entité est une première étape primordiale qu'il ne faut pas du tout négliger. Ceci nous permet de mieux connaître tout ce qui est à l'intérieur de cette entité notamment son historique, sa spécificité, sa couverture géographique, ses activités et ses objectifs, ainsi que sa structure organisationnelle, afin d'y réaliser un tel projet interne comme le cas de notre étude. « Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne des activités d'une institution de la micro finance ». De ce fait, cette partie décrit deux chapitres :

Nous consacrons le premier chapitre de cette partie à la présentation générale et l'organisation de l'entité. Dont l'objectif est de mettre en relief l'historique et la structure organisationnelle permettant de mieux définir le thème pour lequel nous avons effectué notre analyse et choisir un tel ou tel Département, Ainsi que ses activités et attributions des différents responsables au sein de l'URCECAM.

La second chapitre que nous traiterons la notion théorique du contrôle interne qui est la base même du thème, plus précisément un guide pour mener à bien notre étude ainsi que la théorie générale des procédures à savoir :

- Les différentes définitions relatives au contrôle interne et ses objectifs ;
- Les principes des bases du contrôle interne et son importance avec ses limites

En tout cas, la situation actuelle devrait être examinée à fond et d'une manière objective avant de procéder à une telle amélioration.

## **CHAPITRE I:**

### **PRESENTATION GENERALE ET ORGANISATION DE L'ENTITE**

Dans le présent chapitre, nous allons faire un aperçu général de l'entité. Ce chapitre se divise en deux sections à savoir: la présentation générale l'URCECAM, en ajoutant son historique, ses activités et ses objectifs. Ensuite, nous allons parler de la structure organisationnelle.

#### **Section 1. Présentation générale**

Cette section nous conduit à mieux connaître les différentes dates marquant l'existence de l'entité, les activités et son objectif.

##### **1.1. Historique**

La préoccupation majeure du gouvernement malgache est de réduire la pauvreté. La micro finance figure parmi les volets du gouvernement pour réduire la pauvreté en finançant ce secteur, avec un accent particulier sur la promotion du développement rural et de l'accès à des ressources financières pour les groupes marginalisés et qui n'ont pas accès au système bancaire.

Suivant la date de création du Fonds Interrégional Garantie Mutualiste (FIGAM) :

1986 : Des agriculteurs et des éleveurs malgaches appuyés par l'AVEAMM et soutenus par les agriculteurs français de FERT lancent une expérience pilote de crédit rural.

1989 : Création de l'association professionnelle agricole FIFATA, avec missions l'approvisionnement en intrants, la collecte des produits agricoles et le crédit rural, géré dans les caisses Villageoises (Vakinankaratra et Amoron'Imania).

1993 : Les caisses Villageoises deviennent les CECAM (avec l'appui du BIT et du Ministère de l'agriculture).

1994 : Le Ministère de Finances et de la Commission Européenne soutiennent les CECAM (avec l'appui du BIT et du Ministère de l'agriculture). Elles s'étendent sur Bongolava avec l'appui du Projet Maïs du Moyen Ouest(PMMO).

1995 : Des CECAM sont ouvertes dans l'Ivon'Imerina, Itasy et le Sofia.

1996 : Les deux premières unions régionales (URCECAM Bongolava, URCECAM Vakinankaratra) deviennent des Institutions Financières Mutualistes.

1997 : Le groupe Crédit Agricole Mutuel au travers de la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Nord Est et le Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre se solidarisent pour renforcer la formation et l'assistance technique. Des CECAM sont ouvertes dans Menabe.

1998 : Les six (06) URCECAM (Vakinankaratra, Ivon'Imerina, Sofia, Amoron'Imania, Itasy, Bongolava) réunies créent le réseau CECAM et un Fonds Interrégional de Garantie Mutuelle « FIGAM ».

Suivant la naissance de l'URCECAM :

2000 : L'UNICECAM (Unité Interrégionale des CECAM), agréée par le CSBF a été Constituée. Et en même temps, un accord de financement étatique entre l'union Européenne et Agence Française de Développement a été signé. Ensuite, un mandat de gestion a été confié à l'opérateur ICAR (Association loi 1901 Créée entre FERT et Crédit Agricole du Nord Est).

2001 : La mise en œuvre du plan stratégique de développement du réseau CECAM sur quatre ans (2001 – 2004) et de son institutionnalisation ont été placées.

2002 : L'assemblée constitutive portant la nomination de la CECAM Menabe en URCECAM Menabe et la CECAM Marovatana en URCECAM Analamanga et la création prévue d'un Etablissement Financier Central INTERCECAM Société Anonyme ont nées.

Le réseau Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel de Madagascar, connu sous l'abréviation CECAM est la première institution financière malgache active en milieu rural et agréée par CSBF, et est reparti dans neuf régions à Madagascar dont Vakinankaratra, Itasy, Bongolava, Amoron'Imania, Alaotra, Ivon'Imerina, Sofia, Menabe et Analamanga.

Ce sont les raisons pour lesquelles, lors de la réunion du 18/12/2002 à Antananarivo, il a été décidé d'ériger en « Assemblée Constitutive » une Unité Régionale dénommée « ANALAMANGA » en la présence de quarante quatre Délégués des Caisses locales, des représentants de l'organe Central et des autres URCECAM. C'est la septième URCECAM dans notre pays. L'URCECAM c'est l'ensemble des réseaux CECAM qui est une Institution Financière Mutualiste constituée des membres répondant aux conditions d'adhésions.

il existe déjà opérationnel dans neuf régions qui existent à Madagascar : Vakinankaratra, Ivon'imerina, Analamanga, Alaotra Mangoro, Menabe, Itasy, Bongolava et Amoron'i Mania.

### 1.1.1. Spécificité

« L'URCECAM est une institution financière mutualiste sans but lucratif régie par la loi n°96.020, sous réserve de l'agrément de la (CSBF). » Elle fonctionne selon les principes de solidarité, d'entraide mutuelle et de coopération. Elle mobilise également des fonds propres, collecte l'épargne et distribue de crédit.

Chacun de ses membres est égal en droits et en obligations. Il possède des parts sociales cessibles et transmissibles. Il a accès à tout document (statuts, règlement,...) et il participe aux Assemblées de Section (AS) pour être informé, donner son avis et élire les dirigeants

### 1.1.2. Couverture géographiques

Pour bien s'organiser, l'URCECAM Analamanga se divise en quatre zones de couvertures géographiques. Chaque zone est sous la surveillance des Responsables de Zones (RZ). Cette division se répartit comme suit :

**Tableau n°01 : Répartition géographiques des zones**

| Zone I(Ouest)       | Zone II(Nord)     | Zone III (Centre et Est) | Zone IV(Centre)  |
|---------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| Anjanadoria         | Talata Volonondry | Caisse urbaine           | Mahitsy          |
| Antanatibe Mahazaza | Anjozorobe        | Ambohimambola            | Ivato            |
| Mahavelona          | Andriampamaky     | Anjiro                   | Imerimandroso    |
| Fihaonana           | Antanetibe        | Manjakandriana           | Ambohidrapeto    |
| Ankazobe            | Anativolo         | Moramanga                | Ambohitrimanjaka |
| Maharondro          | Ambatomanoina     | Ambohimangakely          | Sabotsy namehana |
|                     | Sadabe            |                          |                  |

**Source:** Service Administratif et financier URCECAM ; année 2010

### 1.2. Activités et objectifs

Comme toute entreprise, l'URCECAM a des activités et des objectifs à atteindre pour son fonctionnement d'où la présentation est la suivante :

### **1.2.1. Activités**

Les activités de l'URCECAM sont définies comme « contribue à la croissance économique régional en offrant des services financiers adaptés prioritairement aux besoins du monde rurale et accessoirement à ceux monde urbain et plus particulièrement au développement de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'artisanat et des services qui leur soit lié. »

Ce sont : des collectes d'épargne et de l'octroi de crédit. Elle exerce ses activités en parfaite neutralité politique, religieuse, syndicale ou d'origine ethnique.

### **1.2.2. Objectifs**

Pour atteindre son objectif à long et à court terme, l'URCECAM applique le développement spiral ascendant. Elle pratique la stratégie de proximité ouverture des caisses proche des clients. L'animation commerciale au niveau des caisses de bases (porte à porte), participation dans les foires, explication du nouveau produit durant l'assemblée de section font partie de la publicité. L'efficacité de ses stratégies provoque à l'institution d'atteindre à ses objectifs.

#### **1.2.2.1. Objectif interne (long terme):**

L'objectif à l'intérieur de l'URCECAM se définit en deux points différents.

Ils permettent de :

- Contribuer à l'augmentation du capital c'est-à-dire, indépendance du CECAM lorsqu'il n'y a plus le financement du Bailleur de Fonds ;
- Augmenter l'effectif des membres : plus précisément les emprunteurs ;

#### **1.2.2.2. Objectif national (court terme)**

En plus, l'URCECAM se développe dans le pays tout entier, son objectif à court terme est de: donner une aide aux paysans pour les encourager à investir et de promouvoir leurs exploitations rurales, de fournir des services de crédits aux agriculteurs ; de satisfaire les clients de l'institution ; et de favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres ;

On peut donc les résumer en trois grands objectifs principaux : améliorer le niveau de vie de la population malgache ; accélérer la croissance et l'indépendance financière de l'URCECAM et servir le monde rural exclu du système financier classique par un système financier mutualiste, autogéré et de proximité ;

## Section 2. Structure organisationnelle de l'entité

Dans cette section, nous allons présenter la structure du réseau et l'organigramme de l'URCECAM.

« La structure organisationnelle est donc la représentation schématique des hiérarchisations à l'intérieur même d'une entreprise tandis que l'organisation est l'ensemble organique des hommes, des structures, des procédures qui assurent le fonctionnement efficace de l'entreprise »<sup>1</sup>

L'organigramme structurel de la CECAM se définit en organigramme fonctionnel qui présente la hiérarchisation des tâches d'un côté et le processus de déroulement des travaux de l'autre côté.

Avant de passer à l'organigramme, nous allons voir la structure du réseau.

### 2.1. Structure du réseau

Comme toute entreprise, l'URCECAM est une entité structurée. La disposition des réseaux vient de la racine en tête.

#### 2.1. 1. La CECAM

La CECAM c'est un guichet proche de ses membres.

Le plus souvent à la campagne, elle se constitue avec au minimum 50 membres et doit en réunir plus de 150 après quelques années.

Nous allons voir successivement les obligations des membres et les élus de la CECAM.

##### ▪ *Les obligations des membres*

Les membres se doivent de contribuer à la constitution des fonds propres de la caisse. Ils participent à la constitution des capitaux propre à partir des :

- Droits d'adhésion qui sont versés par tous les membres lors de leurs adhésions. Le droit d'adhésion n'est pas récupérable, mais reste acquis à la CECAM. Il donne droit à la qualité d'adhérent et à l'usage des services de dépôts.

Il s'élève à AR 2000 par adhérent.

---

<sup>1</sup>Cours Organisation 1<sup>ère</sup> année : (Année universitaire 2003/2004)

- Part sociale : il existe deux types des parts sociales versées par les adhérents pour devenir membres et pour pouvoir bénéficier des services de crédit.

Le part social fixe est le part apportée par chaque membre dès qu'il est prêt à sa demande de crédit. Leurs montants varient selon la caisse, de AR 20 000 dans la caisse urbaine.

Et le part social variable est des constitutions des capitaux apportés par des membres crédibles. Les montants sont déterminés à partir de la variation du montant demandé.

Elles peuvent être remboursées pour le membre démissionnaire après un délai fixé par le Règlement Intérieur. Ces deux (2) droits ont augmenté les fonds propres disponibles de l'URCECAM.

L'Union Régionale de CECAM ou l'URCECAM par le sigle, est dotée de la personnalité juridique qui est régie par la loi n° 96.020 qui réglemente les activités et l'organisation d'une IFM. Elle est à la fois une caisse urbaine et une entité CECAM comprenant 5 zones de la couverture géographique. Après ces différentes obligations, les membres élisent leur représentant dans la gestion des caisses.

Nous allons voir maintenant quels sont les élus de la CECAM ?

▪ *Les élus de la CECAM*

L'assemblée locale des membres élit deux comités : Le Comité de Gestion (CG) et le Comité de Surveillance (CS).

Le Comité de Gestion est le comité exécutif qui exerce les pouvoirs qui lui sont explicitement définis lors d'une assemblée de section. Souverain en matière de fonctionnement local et d'octroi de prêts, il contrôle les mouvements de fonds, assure la permanence de la CECAM et le recouvrement des créances. Aucun crédit ne peut être accordé sans son aval.

Le comité de gestion est souverain en matière d'octroi de crédit.

Comité de surveillance veille au respect des dispositions des statuts et règlements ainsi qu'à l'exécution, contrôle l'application des règles et des décisions du Comité de Gestion, la gestion de crédits et propose éventuellement des sanctions contre les défaillants. Il décide de l'octroi de crédits aux membres du KMP et contrôle la valeur des biens financés et des garanties.

Le comité de surveillance se réunit au moins trimestriellement.



### 2.1. 2. L'URCECAM

C'est une mutuelle gérée par des élus paysans avec l'appui de techniciens salariés et elle est dotée par personnalité juridique ;

Son bureau régional est l'interlocuteur privilégié des personnes morales.

L'URCECAM supervise les activités en matière d'octroi de crédits, de collecte d'épargne, d'administration, de comptabilité, d'animation et de rentabilité financière.

Les délégués de chaque caisse, en assemblée générale, élisent trois organes: le conseil d'Administration, le comité de contrôle et le délégué de personnel.

- *Le Conseil d'Administration (CA) :*

Garant du fonctionnement général de l'URCECAM, il décide de l'ouverture des caisses locales, ratifie les adhésions, prend les sanctions et définit les orientations de gestion à mettre en œuvre par la direction du CA et décide de l'octroi des crédits qui dépassent les montants délégués aux caisses locales.

- *Comité de Contrôle (CC) :*

Il assure l'application des procédures et des décisions lors des assemblées générales de l'URCECAM, assume la responsabilité de commissaire aux comptes.

Il supervise le service d'inspection et décide des sanctions contre les membres défaillants.

- *Délégué de Personnel (DP):*

Comme toute société, il existe des délégués du personnel rattachés fonctionnellement à l'INTERCECAM.

L'URCECAM comprend 80 employés en moyenne et les nombres de délégués à élire sont : de trois Délégués de Personnels Titulaires (DPT) et trois Délégués de Personnels Suppléants (DPS).

Selon l'article 158, les rôles du délégué de personnel sont :

« Il est l'interlocuteur valable aux yeux de l'employeur, la personne clé au sein de l'entreprise et interface entre : inspecteur du travail et l'employeur, employé et employeur ;

Il est protégé par la loi, donc il ne peut être licencié sauf à l'autorisation préalable de l'inspection du travail »<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Cours Gestion de Ressources Humaines, 4<sup>ème</sup> année : (Année universitaire 2006/2007)

Chaque délégué titulaire a son article un crédit d'heures de 15h par mois pour pouvoir s'acquitter de sa fonction. Et tous les employés élisent le délégué de personnel tous les deux ans aussi.

### **2.1. 3. L'INTERCECAM et L'UNICECAM**

#### **2.1.3. 1. Définitions**

##### **L'INTERCECAM**

Fonctionnellement, l'INTERCECAM est un organe central technique et financier des caisses locales de l'URCECAM.

Hiérarchiquement, elle est au dessus des URCECAM. Elle est l'employeur et dresse les contrats de travail.

##### **L'UNICECAM**

C'est un organe technique qui reprendra les missions actuelles de Formation pour l'Epanouissement et le Renouvellement de la Terre (FERT) et International de Crédit Agricole Rurale ICAR-INTERCECAM. Elle est l'ensemble des URCECAM par structure.

#### **2. 1.3. 2. Rôle vis-à-vis de l'URCECAM**

##### **L'INTERCECAM**

Une équipe mobile de techniciens de l'INTERCECAM assiste et contrôle les URCECAM dans leurs gestions, qui se repartit en départements dont la gestion de trésorerie, d'analyse et de gestion des risques, de consolidation des comptes du réseau, d'audit des états financiers et d'inspection du respect des procédures.

##### **L'UNICECAM**

Elle assure le rôle d'animation et la représentation du réseau. Ces deux structures centrales, gèreront l'équilibre emplois/ressources du réseau, la trésorerie et le Fonds Interrégionaux de la Garantie Mutuelle (FIGAM) alimentés en grande majorité par les URCECAM.

Le FIGAM est un gage de solidarité financière au sein du réseau, pour mutualiser les grands risques dans le respect des règles prudentielle. Les tâches sont bien définies dans la procédure du travail. Le processus de déroulement des travaux et l'organigramme structurel sont complémentaires. Ainsi nous allons détailler dans la sous section suivante l'organisation fonctionnelle.

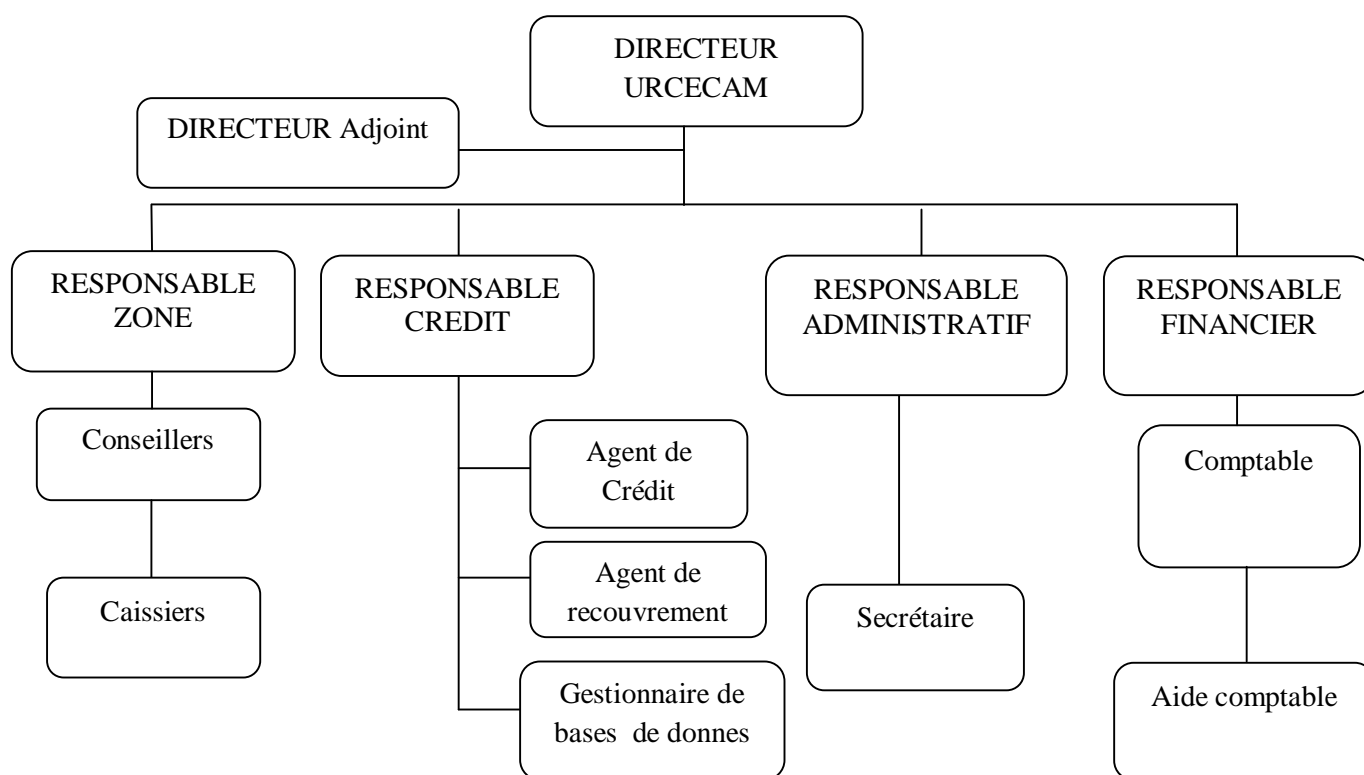
## 2.2. Organigramme

L'organigramme est la représentation schématique des hiérarchisations dans une entreprise et la CECAM détient l'information descendante. Par contre, les administrateurs prennent en considération les problèmes des membres et cherchent des solutions pour satisfaire les besoins des clients d'où l'existence d'un feed-back dans leurs fonctions.

On trouve à partir des différents organigrammes que la CECAM utilise l'organigramme fonctionnel dans la structure de son réseau.

Voici donc l'organigramme de l'URCECAM qui affiche les différents organes hiérarchique intervenant sur le bon fonctionnement de l'institution.

**Fig. n°01 : Organigramme de l'URCECAM Analamanga**



**Source :** Service administratif et financier; année 2010

Cet organigramme représente les liaisons fonctionnelles des employés avec sa hiérarchisation. Les fonctions sont définies par des lignes croisées. A partir de cet organigramme, le nombre des employés est environs fixé à 83 salariés.

Chacun a sa responsabilité, nous énumérons leurs différentes tâches.

### 2.2. 1 Définition des tâches

« Une tâche est une action plus ou moins complexe exécutée selon une procédure déterminée et concourant à l'accomplissement d'une activité déterminée »<sup>3</sup>

### 2.2. 2. Attributions de chaque responsable

Pour la réalisation de ses objectifs, l'URCECAM dispose d'une structure comme suit :

#### 1) *Directeur de l'URCECAM*

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

#### 2) *Directeur Adjoint chargé de l'exploitation*

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

#### 3) *Responsables de Zone (RZ)*

Succinctement, nous pouvons définir les tâches des responsables de zone comme suit :

Il se charge du contrôle du bon fonctionnement des caisses de bases, du suivi de la réalisation de objectifs d'activités ,il se charge également de l'approvisionnement et des dégagements de fonds dans les caisses locales, il doit assurer, former et animer l'ensemble des conseillers.

Et il prend en charge le développement des CECAM auprès des sociétaires et des futurs sociétaires en vue de promouvoir l'ensemble des services financiers (animation, formation des élus aux principes mutualistes) ;

#### 4) *Les Conseillers :*

Les conseillers techniques ou encore les techniciens sont les agents de la CECAM présents dans chaque caisse. Leur principal rôle est d'animer la caisse.

L'information consiste à expliquer aux gens les rôles, les fonctions tenues ainsi que les différentes procédures et paperasses nécessaires pour adhérer à la CECAM.

---

<sup>3</sup> Cours Organisation 1ère année : (Année universitaire 2005/2006)

C'est aussi pendant ces séances d'information que le conseiller donne aux gens les détails des prêts : le capital, les taux d'intérêt, les objets de garantie, les modes de remboursement, et les éventuels contrôles à faire ;

#### *5) Les Caissières :*

Elles enregistrent au journal de caisse des débits ou des crédits, tiennent la caisse, encaissent des parts sociales et des droits d'adhésion, remplissent les situations mensuelles des caisses et des fiches jaunes et bleues, calculent les intérêts et le montant remboursable mensuellement, remplissent les documents comptables (registre, balance journalière).

Les caissières s'occupent également de la relation directe avec les membres dans l'opération qu'elles accomplissent.

Les Sociétaires : Ces sont les membres des CECAM ayant acquitté leurs Parts Sociales Fixes. Lors d'une assemblée de section (AS), ils ont le droit de voter les élus du Comité Exécutif ou comité d'Administration et du Comité de Contrôle ou Comité de Surveillance.

Nous pouvons dire que les rôles sont complémentaires et interdépendants, du responsable de zone aux sociétaires.

Le bon fonctionnement de l'Institution Financière Mutualiste dépend de la caisse CECAM.

Au niveau économique, l'ouverture d'une caisse apporte beaucoup d'avantages : diminution du chômage en cas de recrutement des caissières et des conseillers, paiement des indemnités pour les élus. En conséquence, le niveau de vie augmente pour les paysans.

#### *6) Responsable crédit :*

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

Le crédit est donc une activité principale de l'URCECAM, dans ce cas le responsable de crédit occupe une place très importante dans l'institution.

*7) Gestionnaire de base de données :*

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

*8) Agent de crédit :*

Il s'occupe de :

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

*9) Agent de recouvrement :*

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

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

*10) Responsable administratif*

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

Et la relation avec les tiers : fournisseurs, banque ou autres.

*11) Responsable financier :*

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

*12) Comptable :*

Avec les guides de son dirigeant, il assure l'établissement des balances, du compte de résultat, du bilan, des rapprochements, des versements et des suivis de situation de compte bancaire.

Il assure également la tenue de la comptabilité de CECAM suivant les normes et produire la situation hebdomadaire de trésorier de l'URCECAM.

*13) Aide comptable :*

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

Bref, la connaissance de ces différents fonctionnements facilite le déroulement de notre stage et mener à bien notre investigation au sein de l'URCECAM. Pour pouvoir analyser les procédures et les activités de la société, il est nécessaire de connaître ce qui est contrôle interne.

Pour bien expliquer la considération générale de l'URCECAM, nous allons passer à la théorie sur le contrôle interne.

## **CHAPITRE II :**

### **THEORIE SUR LE CONTROLE INTERNE**

Dans ce chapitre, nous allons analyser le concept du contrôle interne. En ce sens, nous passons en revue l'ensemble des aspects théoriques du contrôle interne après avoir rassemblé et synthétisé les informations susceptibles de nous une idée précise concernant la société URCECAM.

#### **Section 1. Notion générale de contrôle interne et ses caractéristiques**

Dans cette section, nous allons voir en premier lieu, la notion générale de contrôle interne, le second lieu présente leurs caractéristiques.

##### **1.1. Notion générale**

###### **1.1. 1. Définitions :**

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC, 1984) : « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer : la protection du patrimoine, la régularité et la sincérité des enregistrements comptables des comptes annuels qui en résultent, la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise, la conformité des décisions avec la politique de la direction »<sup>4</sup>

Selon l'Ordre de Experts Comptables Agrée (OECA): « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant de l'entreprise. Il a pour but, d'un cote, d'assurer la protection, la sauvegardé du patrimoine et la qualité de l'information ; de l'autre, l'application des instructions de la direction et favorise l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes de procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Alin Mikol Professeur à l'école supérieur de commerce ; Paris presse universitaire ; p : 4

<sup>5</sup> Cours Audit Général 4<sup>ème</sup> année : (Année universitaire 2008 /2009)



D'après ces deux définitions, le contrôle interne a donc quatre objectifs majeurs :

Le premier consiste à la conformité aux lois et règlements auquel la société est soumise. Le second consacre à l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire.

La troisième se rapporte le bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs. Le dernier consiste à l'assurance et la fiabilité des informations financières.

### **1.1. 2. Les Objectifs de contrôle interne**

A partir des définitions énoncées plus haut, nous pouvons retenir les objectifs de contrôle interne suivants :

#### **1) Conformité aux lois et règlements**

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droits des sociétés, droit commercial, environnement et social etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Etre en mesure informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- Transcrire ces règles dans ces procédures internes ;
- Informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

#### **2) Application des instructions et des orientations fixées par la direction Générale ou le Directoire**

Les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

### **3) Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs.**

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exigé que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

### **4) Fiabilité des informations financières.**

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 ;
- 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.

#### **1.1. 3. Types de contrôles internes**

On peut classer les dispositifs du contrôle interne en deux parties à savoir: les contrôles administratifs et les contrôles comptables selon la pertinence des contrôles pour la vérification.

##### **1.1.3. 1. Les contrôles administratifs**

Ce sont des mesures adoptées par l'entreprise qui n'ont pas trait aux états financiers de celle-ci. Elles visent à assurer une gestion efficace et un bon fonctionnement des systèmes établis par l'entreprise dans toutes les sphères de l'exploitation.

Ce sont en quelque sorte des contrôles mise en place pour assurer le suivi des instructions établies par la direction d'une entreprise.

Bref, ces contrôles administratifs n'influent pas directement sur la fiabilité des données comptables et sur les états financiers.

Nous pouvons prendre comme l'application de ces contrôles administratifs dans les cas suivants :

- utilisation des fiches de présence ;
- procédure de recrutement ;
- fiche de demande de permission ;

### **1.1.3. 2. Les contrôles comptables**

Ils comprennent les mesures adoptées par l'entreprise pour conserver son patrimoine et assurer la fiabilité des données comptables et la sincérité de ses états financiers.

Pour faciliter les contrôles comptables, des procédures peuvent être mises en place telles que :

- Utilisation des documents pré numérotés ;
- Instauration des procédures d'autorisation de paiement ;
- Consultation des pièces probantes avant l'enregistrement comptable ;
- Les procédures doivent être écrites ;

Les contrôles préventifs et les contrôles de détection selon l'objectif des contrôles pour la vérification.

#### **1) Les contrôles préventifs**

Les contrôles préventifs ont pour but d'empêcher les erreurs et/ ou les fraudes ou du moins de les réduire au maximum.

Pour amoindrir ces risques, nous pouvons déjà avancer des recommandations, par exemple : séparation des fonctions incompatibles ; mise en place d'une procédure d'octroi d'avances ou prêt personnel et la fiche d'autorisation de paiement doit être visée au moins par deux responsables ;

#### **2) Les contrôles de détection**

Les contrôles de détection ont pour but de déceler ou d'augmenter au maximum les chances de découvrir les fraudes et les erreurs. Pour cela, nous pouvons déjà avancer des recommandations, par exemples :

- Comparaison des documents émanant des sources différentes mais devant contenir les mêmes informations ;
- Rapprochement du solde physique de la caisse avec celui du livre de caisse ou bien l'éventuel brouillard de caisse ;
- Rapprochement du résultat d'inventaire physique avec les fiches de stocks ;

## **1.2. Les Caractéristiques de contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne, qui est adapté aux caractéristiques de chaque société, doit prévoir :

- Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- Un système visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;
- Une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

## **Section 2. Les principes de bases de contrôle interne et son importance**

Dans cette section, nous allons présenter les principes de bases de contrôle interne et son importance à travers les sous sections suivantes :

### **2.1. Les principes de bases de contrôle interne**

La mise en place d'un bon système de contrôle interne réside sur les principes fondamentaux et sur des techniques qui permettent d'appliquer correctement ces principes.

Nous allons voir brièvement ces différents principes à partir des composantes du contrôle interne.

#### **2.1. 1 .Les composantes du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité de sociétés.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

**1) Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés.**

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :

- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;

- des responsabilités et pouvoirs clairement définis qui sont accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;

- une politique de gestion des ressources humaines qui devraient recruter des personnes possédant les connaissances nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ;

- des systèmes d'information adaptés aux besoins de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient ces systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées.

Leur continuité d'exploitation doit être assurée au moyen de procédures de secours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements doivent faire l'objet d'une documentation ;

- des procédures ou modes opératoires qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus (objectifs à atteindre à un horizon donné, définitions de fonction et de lignes hiérarchiques /fonctionnelles, lignes de conduite, outils d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle,...), quelle qu'en soit la forme et le support.

- des outils ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui doivent être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé ;
- des pratiques communément admises au sein de la société ;

## **2) La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités.**

La société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

## **3) Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques.**

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs tels que :

### *Recensement des risques*

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

### *Analyses des risques*

Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes.

Ces différents éléments ne sont pas figés, ils ont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques.

### *Procédures de gestion des risques*

La Direction Générale ou le Directoire avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe ; devraient définir des procédures de gestion des risques.

**4) Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus , et conçues pour s' assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.**

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

**5) Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.**

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

La Direction Générale ou le Directoire apprécie les conditions dans lesquelles ils informent le conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

## **2.1. 2. Les acteurs du contrôle interne**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société tels que :

### **2.1.2. 1. Le conseil d'Administration ou de surveillance**

Le niveau d'implication des conseils d'Administration ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

#### **2.1.2. 2. La Direction Générale/ le Directoire**

La Direction Générale ou le directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adaptés à la situation et à l'activité de la société.

Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voir de ses excès et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

#### **2. 1.2. 3. L'audit interne**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes les préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

#### **2.1.2. 4 .Le personnel de la société**

Chaque collaborateur concerné devrait avoir 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.



### **2.1. 3. Les supports techniques**

Les supports techniques font partie des moyens qui sont nécessaires pour la réalisation de l'autocontrôle et l'évaluation de système de CI.

Ils comprennent :

- Le diagramme de circulation des documents (DCD),
- Le questionnaire de CI (QCI),
- La feuille de liaison (FL).

#### **2.1.3. 1. Le diagramme de circulation des documents (DCD)**

Le DCD est l'outil utilisé par l'auditeur lors de l'évaluation du système de CI pour décrire l'enchainement des tâches et des flux de données pour un cycle donné.

C'est un remarquable outil d'autocontrôle de l'auditeur, pour vérifier si le circuit étudié fonctionne bien et si les explications reçues lors des interviews étaient complétées. L'établissement d'un diagramme de circulation des documents (DCD) a pour but de formaliser l'étude de: l'organisation à travers le traitement des documents relatifs, à une catégorie d'opération, un mode d'enregistrement comptable, un mode de traitement informatique, et l'efficacité du Contrôle Interne.

Le DCD constitue une représentation graphique des multiples procédures utilisées par une entreprise dans laquelle les différents documents, centre de travail, de décision de responsabilités sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise.

#### **2.1.3. 2. Le questionnaire du contrôle interne (QCI)**

Le QCI est l'outil complémentaire au diagramme de l'évaluation du CI. Il permet de s'interroger sur l'aptitude du système, à répondre aux objectifs spécifiques du CI à chaque cycle étudié.

L'évaluation du CI peut se limiter au seul QCI qui devient dans ce cas un outil indépendant. Le QCI est composé des questions préétablies relatives à chaque cycle d'activité de l'entreprise ; c'est donc un guide standard qui nécessite des adaptations afin de pouvoir répondre de façon adéquate aux objectifs fixés.

Le QCI doit être structuré de façon efficace et économique.

Les quatre éléments suivants doivent au moins y figurer :

- 1) *Objectif en question* : cette partie correspond aux questions se rapportant à chaque objectif du CI sur le cycle considéré.
- 2) *Réponses* : l'auditeur pourra répondre par oui, non, ou non applicable à chacune des questions ; dans le cas d'un audit récent, il devra s'assurer que le système fonctionne toujours comme décrit l'exercice prudent. Le cas échéant, des mises à jour s'imposent sur le QCI qui peut être considéré comme un élément permanent de dossier de synthèse.
- 3) *Références* : les contrôles ou non contrôles identifiés par le questionnaire doivent être référenciés aux diagrammes.
- 4) *Commentaires* : cette dernière partie concerne les commentaires relatifs notamment aux réponses négatives.

### **2.1.3. 3. Feuille de liaison**

La feuille de liaison reprend les principaux éléments de forces et de faiblesses identifiées de la description du système et dans le QCI. Elle donne une synthèse d'évaluation préliminaire sur la qualité du CI ; elle joue donc un rôle important entre les caractéristiques théoriques du CI et leur validation pratique.

## **2.2. Les importances de contrôle interne et ses limites**

Après avoir vue les caractéristiques du contrôle interne, nous allons essayer de décortiquer l'importance et ses limites.

### **2.2. 1. Les importances de contrôle interne**

Le système du CI est créé en fonction du besoin des entreprises afin d'assurer la protection de leur patrimoine, de leurs ressources, et la qualité des informations produites.

Comme le contrôle interne a pour objectif la gestion efficace de l'entreprise, il faut qu'il soit adéquat, sinon il pourrait entraîner : les pertes et vols de biens ; le détournement ; le risque d'avoir des informations financières non fiables et le non respect des normes ;

Il est la base de planification des travaux de mission effectué par les auditeurs externes car si le contrôle interne de l'entreprise est fiable, leur travail se trouve amoindrir. Dans le cas contraire, ils devront faire une investigation supplémentaire.

Le CI est donc l'ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise ; il a pour but d'assurer la qualité de l'information, la protection et la sauvegarde du patrimoine de la société, l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### **1) La qualité de l'information : régularité et sincérité des comptes.**

*Régularité* : conformité à la réglementation aux principes généralement admis.

La qualité de l'information financière s'appuie au regard des règles fixées par la loi.

Elle s'évalue aussi d'après les règles fixées par la jurisprudence et les organisations professionnelles compétentes à préciser la doctrine comptable.

*Sincérité* : exactitude et conformité à la véracité c'est à dire que les risques ont été appréciés d'une manière raisonnable.

La sincérité résulte de l'évaluation correcte des valeurs comptables ainsi que d'une appréciation raisonnable des risques et des appréciations de la part des dirigeants.

### **2) La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise**

Elles ont pour but de s'assurer que les actifs de la société et leurs ressources sont essentiellement protégés en permanence à travers les diverses informations du cycle d'exploitation pour éviter les pertes des biens, le vol et l'insouciance.

### **3) Amélioration de la performance de l'entreprise**

L'application des instructions de la direction est de favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise qui englobe l'efficacité et l'efficacités.

*L'efficience* : elle concerne la qualité de l'organisation à chacune des parties qui permet d'être efficace à moindre coût,

*L'efficacité* : elle concerne la capacité de l'organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixée.

#### **2.2. 2. L'évaluation de système de contrôles interne**

Cette évaluation est d'autant plus nécessaire dans la mesure où l'auditeur ne peut procéder à une vérification exhaustive des opérations administratives et comptables.

En effet, si les contrôles interne est satisfaisant pour un type d'opération, l'auditeur est assuré de la traduction correcte au niveau des états financiers de l'ensemble des opérations de même types.

#### **2.3. Les limites de contrôle interne**

Le dispositif du contrôle interne est aussi bien conçu et bien appliqué soit- il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer les systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

### **2.3. 1. Jugement**

L'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la société. Les personnes prenantes de telles décisions devront exercer, dans le laps de temps qui leur est imparti, leur jugement en se basant sur les informations mises à leur disposition, tout en faisant face aux pressions liées à la conduite des affaires. Ces décisions peuvent produire des résultats décevants et doivent, dans l'avenir, être modifiées.

### **2.3. 2. Dysfonctionnements**

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ceci va conduire à un dysfonctionnement du système de contrôle interne. Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine.

Un responsable des services comptables chargé d'enquêter sur les anomalies peut oublier de le faire ou ne pas poursuivre son investigation suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates, il peut être remplacé par un personnel intérimaire n'ayant pas les compétences requises afin de s'acquitter convenablement de ses tâches.

Des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement.

### **2.3. 3. Contrôles outrepassés par le management**

Le système de contrôle interne ne pouvant être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but soit d'en tirer profit personnellement soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise ou dissimuler la non-conformité aux obligations légales.

Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaires, rehausser la valeur de la société en prévision de sa cession, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaires ou de résultats dans le but d'augmenter une prime liée aux performances...etc.

Ceci dit, les informations au système de contrôle interne ne doivent pas être confondues avec les investigations du management visant à annuler ou déroger, pour des raisons légitimes, à des normes de procédures.

Dans le cas de transactions ou d'événements inhabituels, de telles interventions sont généralement nécessaires et faites ouvertement en étant étayées par des documents ou bien les membres du personnel concerné en sont avertis.

### **2. 3. 4. Collusion**

La collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui puisse être détectée le système.

### **2.3. 5. Ratio cout/Bénéfice**

L'organisation doit comparer les couts et avantages relatifs avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation, mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Les coûts et bénéfices attachés aux contrôles sont calculés à différents degrés de précision.

Généralement, le calcul des couts est plus facile en prenant en compte les coutes directs et indirects des contrôles mis en place. Le calcul du rapport coûts/ bénéfices est rendu encore plus compliqué par la corrélation entre les contrôles et les activités.

Lorsque les contrôles sont intégrés dans les processus de gestion et d'exploitation, il est difficile d'en isoler le cout ou avantage que l'on retire

### **2.3.6. L'abus de pouvoir**

L'abus de pouvoir fait par des personnes responsables sur l'application des contrôles car il peut être en mesure de contourner le système de contrôle interne.

Pour conclure, nous avons vu dans cette première partie la considération générale de l'entité ou l'on a effectué notre recherche. Sur ce, nous avons pu connaître son histoire, sa spécificité, sa couverture géographique, ses activités, son objectif et sa structure organisationnelle.

A part cela, un aperçu sur le système de contrôle interne et ses principes fondamentaux ont été offerts afin de faciliter la compréhension de la suite de notre devoir. Dans cette notion théorique ; la procédure existe belle et bien au sein de l'URCECAM ; dans toutes les activités de l'entreprise, elle s'applique aux bien, aux ressources (humaines, matérielles et financières). Cependant, il existe toujours des éventuels handicaps au niveau de l'application que nous devons analyser dans la deuxième partie de notre ouvrage.

Et pour répondre à la question, « si les procédures existantes sont elles fiables et correspondes toujours à la réalité appliquées par les employés ? ».

La partie suivante est destinée à décrire les différents problèmes touchant l'URCECAM. Mais, pour bien expliquer la considération générale de l'URCECAM, nous allons d'abord passer à la description de l'existant.

DEUXIEME PARTIE :

ANALYSE DE L'EXISTANT ET DIAGNOSTIC

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT ET DIAGNOSTIC**

Dans la première partie, nous avons pu prendre connaissance de l'URCECAM et cerner la notion générale de contrôle interne, et nous allons voir à la deuxième partie de notre travail qui abordera l'analyse de l'existant et diagnostic. Dont notre objectif permet de dégager les points forts et les points faibles au niveau interne de l'URCECAM.

Ainsi ; pour faciliter notre travail et pour une meilleure compréhension du système, nous allons diviser cette partie en deux chapitres :

- Le premier chapitre concerne la description de l'existant au niveau de département ou service crédit en premier lieu et le second c'est au niveau de département administratif et comptable et financier.

- Quant au deuxième chapitre, intitulé les analyses critiques dudit cycle qui nous permettent de dégager les éventuelles défaillances et méritent d'être signalées.

Ce chapitre est composé de deux sections suivantes :

- Analyse critiques concernant, les procédures existantes et portefeuille de crédit
- Analyse critiques de système d'information de gestion et comptable



## **CHAPITRE I:**

### **DESCRIPTION DE L'EXISTANT**

Dans le présent chapitre, nous allons essayer d'aborder la description existante de chaque département à travers les sections suivantes :

- Département de crédit
- Département Administratif et financier

#### **Section 1. Département de crédit**

Ce département est l'un de pilier qui concerne les fonctionnements crédit au sein de l'URCECAM. Puisque le crédit est une ressource au niveau de l'IFM, il est donc indispensable de l'étudier et de le surveiller : c'est le rôle principal du département de crédit.

##### **1.1. Les opérations à la CECAM**

L'URCECAM effectue les opérations de l'octroi de crédit et collecte les épargnes sous forme de dépôts. Ces dépôts sont : de dépôts avue (DAV), dépôts à terme (DAT) et plan d'épargne (PE) ;

##### **1.1.1. Octroi de crédit**

✓ L'octroi de crédits : il existe des différents types de crédits au sein de l'URCECAM.

Suivant les possibilités financières, la CECAM peut offrir des crédits à ses membres.

Les types des crédits disponibles leurs caractéristiques résumés par le tableau suivant :

**Tableau n°02. Les types des crédits disponibles et leurs taux d'intérêt**

| N° | Type de crédit                 | Objet  | Taux d'intérêt /mois |
|----|--------------------------------|--|----------------------|
| 01 | Crédit Social(SOC)             | Besoin de trésorerie imprévu et parfois non productif      | 3 ,5%                |
| 02 | Crédit productif 01(CPRO1)     | Crédit pour le secteur primaire agricole, élevage et pêche | 3% à 3, 5%           |
| 03 | Crédit productif 02(CPRO2)     | Achat des pièces détachées                                 | 3 ,5%                |
| 04 | Grenier Commun Villageois(GCV) | Crédit pour le stockage de paddy et autres produits        | 4%                   |

| N° | Type de crédit  | Objet   | Taux d'intérêt /mois                |
|----|---|---|-------------------------------------|
| 05 | Crédit Commercial Individuel (COI)                      | Activités à caractère Commercial  | 4%                                  |
| 06 | Location Vente Mutualiste(LVM)                          | Achats d'équipement : Véhicule, matériels, autres matériels   | 2% matériel agricole<br>2,5% autres |
| 07 | Crédit Commercial Personne(CPM)                         | Fonds de roulement pour coopératives, groupement  | 2%                                  |
| 08 | Crédit Culture Pérennes(CLP)                            | Extensions de plantation ou aménagement de bâtiments  | 1,5%                                |
| 09 | Crédit lié à un DAT(CLD)                                | Avance sur Dépôt à Terme  | 2%                                  |
| 10 | Crédit Entretien et Réparation Immobilier (ERI)         | Pour la réparation ou embellissement de maison  | 3%                                  |
| 11 | Crédit Achat de Terrain à Bâtir (ATB)                   | Crédit destiné à financer l'Achat de Terrain à Bâtir  | 2,5% à 3, 5%                        |
| 12 | Crédit Achat ou Aménagement de Terrain Cultivable (ATC) | Crédit pour l'acquisition de terrain à cultiver ou transformation de terrain brut en terrain cultivable | 3% à 4%                             |
| 13 | Crédit Bâtiment et Travaux Publics(BTP)                 | Marché et projet en BTP   | 4%                                  |
| 14 | Crédit Construction(CON)                                | Service financier offert pour le financement d'une construction : crédit immobilier                     | 2% à 2, 5%                          |
| 15 | Crédit Entretien et Réparation de Matériels(ERM)        | Projet d'entretien ou réparation de matériels   | 3%                                  |
| 16 | Crédit de Transformation de Produits Finis (TRF)        | Besoins en fond de roulement pour les activités artisanales et transformation des produits              | 3% à 3, 5%                          |

**Source:** Manuel de Procédures de l'URCECAM ; année : 2010

Les taux d'intérêts annuelle appliqués actuellement varient de 1.5 à 4 % par mois selon la caisse, le projet des clients et la durée.

D'une manière générale, les intérêts sont calculés à partir de la formule suivante :

$$I = \frac{C \cdot t \cdot n}{30}$$

I : montant des intérêts

C : montant du capital restant dû

t : taux d'intérêts mensuel (taux annuel /12)

n: durée du prêt exprimée en nombre de jours courus

A partir des différents types de crédits, les membres choisissent le crédit proportionnel à leur besoin ou proposent au responsable le type de crédit qui leur satisfait.

«Pour les crédits dont le remboursement est étalé sur plusieurs échéances, les intérêts sont calculés sur la base du capital restant dû. En cas de remboursement par anticipation de la totalité du crédit, les intérêts à payer sont calculés au pro rata temporis»<sup>6</sup> à la date de remboursement, mais ils doivent être au moins égaux aux intérêts relatifs à la durée minimale exigée suivant le type de crédit (exemples : 06 mois pour le PRO et 4 mois pour le GCV...).

Prenons un exemple d'un client qui a un octroi de GCV Ar 5 000. 000 .000.

Leur calcul d'intérêts normaux<sup>7</sup> se calcul comme suit :

Le montant des intérêts doit être arrondi au franc supérieur. En plus, à partir des intérêts, l'URCECAM augmente sa ressource. Dans ce cas, le département financier reclasse au produit d'intérêt les comptes.

### 1.1 .2. Collectes d'épargne ou dépôts

✓ La collecte d'épargne : il existe de nombreux types d'épargnes :

Pour l'épargne, la CECAM offre des caisses d'épargne. Son but sur la mise en place de ce système de caisse est : de sécuriser l'argent des membres et prévoir l'autofinancement.

---

<sup>6</sup> Cours Mathématique financière 1<sup>ère</sup> année (Année universitaire 2005/2006)

<sup>7</sup> Voir en annexe

La CECAM constitue trois formes d'épargne pour satisfaire ses membres.

Voici un tableau montrant les différentes formes de dépôts ou d'épargne au sein de l'URCECAM.

**Tableau n°03 : Les différentes formes des dépôts**

| N° | Type de dépôt        | Taux d'escomptes annuels                |
|----|----------------------|---|
| 01 | Dépôts à terme (DAT) | Varies selon la tranche (6, 5% à 8, 5%) |
| 02 | Dépôts vue(DAV)      | 0%                                      |
| 03 | Plan d'épargne(PE)   | Varies selon les grilles                |

**Source** : Manuel de Procédures de l'URCECAM ; année 2010

### 1) Les dépôts à terme ou DAT

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

Ces caractéristiques sont les suivantes :

-Durée minimale : 3ans

-Taux d'intérêt minimum : 0.5% par mois ou 6% par an

-Taux d'intérêt supérieurs, si le montant de DAT est supérieur à 1.000.000 selon la grille de taux suivants :

**Tableau n°04 : Répartition de taux selon le montant de DAT**

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

**Source** : Manuel de procédure de l'URCECAM Analamanga ; année 2010

## **2) Les dépôts à vue ou DAV**

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

## **3) Le plan d'épargne ou PE**

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

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

### **1.2. Les bénéficiaires du crédit CECAM (ou les sociétaires)**

Les Sociétaires : Ces sont les membres des CECAM ayant acquitté leurs Parts

Sociales Fixes. Lors d'une assemblée de section (AS), ils ont le droit de voter les élus du Comité Exécutif (CE) et du Comité de Contrôle ou Comité de Surveillance (C.S).

#### **1.2.1. Les membres de la CECAM**

Ils sont essentiellement composés de paysans (agriculteurs-éleveurs), groupement de paysans, les personnes morales (Associations, coopératives), personnes physiques ayant remplie les formalités nécessaires pour la demande d'adhésion et tous les acteurs ruraux, ainsi que des salariés, commerçant et artisans dans les caisses urbaines et semi-urbaines.

#### **1.2.2. Statistique des adhérents**

A partir du département exploitation, le service comptable prend les informations qui concernent le tableau statistique des membres par chaque zone de couverture. Ce tableau est nécessaire pour la constitution du budget annuel : augmentation des charges au niveau des zones plus fortes en nombre (carburant responsable de zone), gestion du temps (rapprochement).

Par rapport à l'année 2007, il y a une augmentation de 18% des adhérents.

Nous allons donc présenter le nombre de sociétaire de l'URCECAM dans le tableau statistique suivant fin décembre 2008 :

**Tableau n°05 : Statistique des membres au 31/ 12/ 2008**

| Année | Femmes | Personne morales | Total | Nombre de caisses |
|-------|--------|------------------|-------|-------------------|
| 2007  | 4877   | 456              | 15353 | 26                |
| 2008  | 5204   | 463              | 16683 | 26                |

**Source** : Service crédit URCECAM, année 2008

D'après ce tableau, nous observons un accroissement des membres l'année 2008 par apport à l'année 2007 qui a une augmentation de 18% des adhérents. Cette augmentation est due à un taux d'effectifs plus élevés.

### **1.3. Modalités de remboursement et mesures relatives au contrat**

#### **1.3. 1. Modalités de remboursement**

Il existe des conditions à suivre pour chaque type de crédit. Le délai de remboursement se définit à partir de la capacité de remboursement des clients d'un côté, et à partir du délai maximum du statut de la CECAM de l'autre côté. Ce remboursement est composé de l'intérêt et du capital.

Les quatre types de crédits les plus courants sont : crédit de production(PRO), crédit pour la Location de Vente Mutuel(LVM), crédit pour la Construction(CTR) et crédit pour le Grenier Commun et Villageois(GCV).

Voici un tableau montrant les types des crédits disponibles et leurs caractéristiques.

**Tableau n°06 : Les types des crédits principaux et leurs durées de remboursement**

| N° | Types de crédit                                  | Objet  | Durée de remboursement |
|----|--|--|------------------------|
| 1  | Crédit de production(PRO)                        | Pour financer les campagnes de production  | 4 à 10 mois            |
| 2  | Crédit pour la Location de Vente Mutuel(LVM)     | Pour l'acquisition de matériel de production ou de biens d'équipement            | 18 à 36 mois           |
| 3  | Crédit pour la construction(CTR)                 | Pour l'engagement comme le terrain avec titre et permis de construction          | 24 à 60 mois           |
| 4  | Crédit pour le Grenier Commun et Villageois(GCV) | Pour financer le stockage en commun par les paysans des produits de leur récolte | 4 à 10 mois            |

**Source :** Manuel de procédure de l'URCECAM ; année2010

Les crédits sont consentis pour une durée variable selon le type de crédit demandé de même pour le remboursement. Par exemple le crédit agricole (PRO), le montant peut aller jusqu' à Ar 200.000 mais au dessus de ce plafond, le dossier est passé à la commission des engagements de l'URCECAM pour demander de crédit. Concernant sa durée de crédit, elle varie de 4 à 10 mois.

### **1.3. 2. Mesures relatives au contrat**

#### **1. 3.2. 1. Pour le simple membre et les élus (CG et CS)**

Pour le simple membre et les élus lorsqu'il ya un retard de remboursement, c'est-à-dire, hors de mesure de contrat, on doit payer des intérêts de retard, en attendant que ce retard de remboursement provoque des sanctions aux membres et les élus.

Les sanctions en dehors de mesures relatives au contrat pour le simple membre et les élus sont les suivantes :

**Tableau n°07: Sanction en dehors des mesures relatives au contrat**

POUR LE SIMPLE MEMBRE

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Retard inférieur à 30 jours | - Paiement des intérêts de retard ;  |
| Retard inférieur à 30 jours | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement des intérêts de retard, ne peut pas passer l'élection jusqu'au remboursement ;</li> <li>- Délai de carence 12 mois après apurement des dettes (par apport à la demande de crédit) ;</li> <li>- Non négligeable 12 mois après apurement des dettes ;</li> </ul> |

**Source :** Manuel de procédure de l'URCECAM ; année 2010

POUR LES ELUS (CG et CS)

|                        |  |
|------------------------|--|
| Retard inférieur à 8j  | - Paiement des intérêts de retard  |
| Retard de 8 à 30j      | - Paiement des intérêts de retard, suspension du mandat jusqu'au remboursement ;   |
| Retard de 31 à 90j     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suspension du mandat jusqu'au remboursement et 3 mois à compter du remboursement, paiement des intérêts de retard</li> <li>- Délai de carence 12 mois après date d'apurement des dettes (par rapport à la demande de crédit) ;</li> <li>- Non éligible 12 mois après apurement des dettes et non électeur jusqu'au remboursement ;</li> </ul> |
| Retard supérieur à 90j | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Destitution de sa fonction et non rééligible 36 mois apurement des dettes ;</li> <li>- Paiement des intérêts de retard ;</li> <li>- Délai de carence 12 mois après date d'apurement des dettes (par rapport à la demande de crédit)</li> </ul>  |

**Source :** Manuel de procédure de l'URCECAM ; année 2010



### 1.3.2. 2. Pour les Créances Douteuses et Litigieuses (CDL)

Celles qui présentent un risque probable ou certain de non recouvrement total ou partiel, et qui ont souvent un caractère contentieux, ou celles qui sont impayées depuis plus de 90 jours.

Les créances dont le retard est supérieur à 90 jours :

- Les créances regroupent aussi bien le capital échu ou restant dû, que les intérêts échus. Le crédit, bien que jugé douteux, demeure dans la chaîne de prêt. La créance est vivante jusqu'à ce que l'URCECAM ait décidé d'arrêter le compte du membre et de demander le remboursement immédiat du solde.

- Les créances douteuses sont réinscrites au compte d'encours sains quand les règlements reprennent conformément aux dispositions contractuelle et que tout risque a disparu.

- Pour les petits crédits inférieurs à 5 millions : on procède à une négociation ; à l'amiable, afin que le membre effectue la remise volontaire des garanties, ou qu'il offre quelque chose à vendre pour apurer ses dettes.

- Les créances douteuses sont virées au compte de résultat, lorsqu'elles représentent un caractère définitivement irrécouvrable. Les provisions constatées font l'objet d'une reprise.

- Le Directeur Régional examine et présente à la Direction Générale de l'institution les propositions d'éradication. Et ce sont les Administrateurs qui prennent la décision finale.

Le taux d'intérêt est le double du taux d'internet normal pour chaque type de crédits .Ainsi, le montant des intérêts de retard est calculé à partir de la formule ci-après :

$$I = \frac{R * 2t * n}{30}$$

I : montant des intérêts de retard

R : montant de l'échéance non remboursé (capital+Intérêt)

2t : taux d'intérêts de retard mensuel

n : durée de retard exprimée en nombre de jours

« Un exemple de calcul des intérêts de retard sera montre en annexe »<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Voir en annexe


## 1.4. Processus de circuit

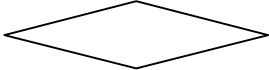
### 1.4. 1. Processus d'octroi de crédit


Nous allons présenter le processus d'octroi crédit à l'aide du diagramme des circulations des documents.


Pour faciliter notre travail, il est essentiel de connaître les différents symboles dans la réalisation du diagramme de circulation des documents.

#### Symboles

 : Action ou préparation

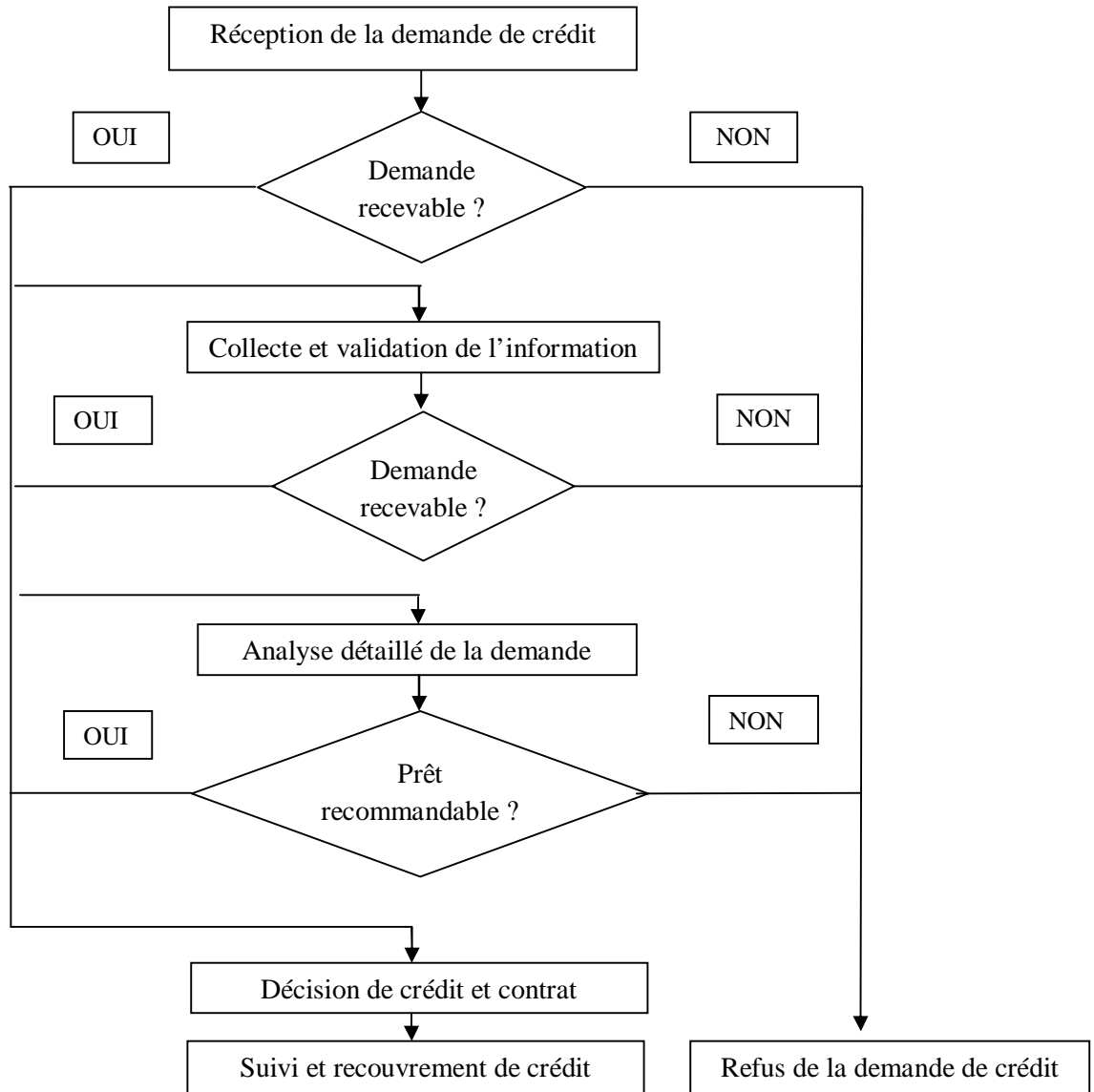
 : Analyse de document

 : Décision

 : Circulations de documents

### 1.4.1. 1. Présentation graphique

**Fig. n°02 : Processus d'octroi de crédit**



**Source :** Manuel de procédures URCECAM ; année 2010

### 1.4.1. 2. Explication du schéma

#### *La réception de la demande de crédit*

La réception de la demande de crédit c'est une phase de préparation avant l'entrevue, consultation de la demande ou dossier, première filtrage et condition générale d'admissibilité ;

### *Collecte et validation de l'information*

Le collecte et la validation de l'information consiste la validation et l'information des besoins du demandeur c'est- à dire après la réception de la demande, le responsable de crédit ou l'agent de crédit doit collecter les informations concernant les clients, par exemple : nom ; adresse, emploi...etc.

### *Analyse détaillée de la demande*

L'analyse détaillée de la demande signifie que le dossier de demandeur de crédit doit être analysé et doit avoir instruit par exemple, une fois que les informations sont reçues et validées par le responsable de crédit. Ce dernier doit faire une instruction, une analyse de dossier en fonction de capacité de remboursement, des moralités, de patrimoine et de garantie des clients afin qu'il pût prendre la décision ;

### *Décision de crédit et contrat :*

Après l'analyse de dossier, seul le responsable a une pouvoir de décisions de crédit octroyé au client ou le demandeur c'est - à dire, il désigne leur montant de crédit à propos de besoins du client. Mais, le responsable peut prendre aussi une décision pour le refus de dossier.

### *Suivi et recouvrement de crédit :*

Le suivi et le recouvrement est une phase pendant lequel on doit suivre le mode de remboursement de client ou le demandeur de crédit et doit recouvrer en cas de créance douteuse et litigieuse ;

### *Refus d'octroi d'un de crédit :*

Le refus d'octroi d'un de crédit signifie que la de mande ou le dossier est refusé par le responsable en cas des doutes : (conditions d'octroi de crédit ne sont pas respectées par le propriétaire de la demande ;..)

## **Section 2. Département Administratif et Financier**

Le service administratif s'occupe du processus de déroulement des travaux dans l'institution toute entière tandis que le service financier assure la gestion et le déroulement financier dans l'institution même.

## **2.1. Modes de fonctionnement**

Toute opération doit être dirigée par une stratégie pour bien fonctionner et la méthode doit être bien planifiée. Le service administratif et financier s'occupe de la majorité de la planification des actions dans la société. Nous allons par conséquent déterminer quelle est la stratégie adoptée. « La stratégie est l'ensemble de décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif déterminé d'un côté, » et de l'autre, « Élaborer la stratégie de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présentée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et se développe<sup>9</sup> »

## **2.2. Les objectifs**

Les objectifs sont liés aux objectifs comptables tels que : la continuité des comptes ; la véracité des comptes et la gestion financière de l'URCECAM ;

En matière de gestion, il cherche à satisfaire l'INTERCECAM, les employés et les clients.

Le problème se pose au niveau du service administratif et financier : est ce que les données comptables sont fiables ?

## **2.3. Processus de circuits**

### **2.3. 1. Circuit de document comptable**

Dans le système de la comptabilité d'une institution financière.

L'URCECAM Analamanga est utilisé plusieurs documents pour la comptabilisation et l'enregistrement des opérations.

Les documents comptables sont fournis au Bureau Régional qui est le siège de la CECAM et envoyés à la caisse CECAM.

#### **2.3.1. 1. Documents utilisés**

Pendant la continuité des opérations à l'URCECAM, plusieurs documents sont utilisés :

- **Au niveau des membres**

L'existence d'une fiche jaune indique que les clients sont déjà membres de la CECAM. Et pendant chaque opération (retrait ou versement), les clients obtiennent un bordereau.

Ces documents sont donc nécessaires dans le rapprochement et la vérification des opérations.

---

<sup>9</sup> Gestion de stratégie 4<sup>ème</sup> année : (Année universitaire 2006/2007)

- **Par les caisses locales**

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

- **Reçu**

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

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

Dans les Caisses CECAM nous avons utilisé les reçus<sup>10</sup> pour les opérations d'encaissement et de décaissements, ces deux reçus sont de couleurs différentes, et numérotés avec un ordre chronologique, ces reçus sont à la disposition de la caissière pour l'enregistrement des opérations effectuées par les membres à chaque ouverture de la caisse CECAM (les opérations sur dépôts et retrait, les octrois de crédits ou les remboursements, les charges de fonctionnement...).

- **Fiche**

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

- **Registres**

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

Ces différentes formes de registre sont :

---

<sup>10</sup>Voir en annexe

*Le registre des Dépôts à Vue (DAV)*

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

*Le registre des dépôts à Terme (DAT)*

C'est le document d'enregistrement des opérations de versement ou de restitution des Dépôts à Terme (DAT) ;

*Le registre des Plans d'Epargne (PE)*

Ce document sert de support d'enregistrement des versements ou des restitutions des Plans d'Epargne (PE) ;

*Les registres des crédits*

Ce sont les documents d'enregistrement de toutes les opérations de déblocage et de remboursements de crédit. Il faut ouvrir un registre pour chaque type de crédit.

*Les registres des intérêts reçus*

Ces registres servent à enregistrer les intérêts normaux perçus sur les crédits.

*Le registre des intérêts de retard*

Ce registre sert à enregistrer les intérêts de retard sur les remboursements de crédits.

*Le Registre des intérêts versés*

Ce document sert pour la comptabilisation des intérêts versés sur les DAT et les PE.

*Le Registre des charges de fonctionnement et des produits divers*

Ce document sert à enregistrer toutes les opérations de recettes diverses (dons, subventions, ventes des habillements...) et les opérations relatives aux dépenses de fonctionnement (fournitures, achat de documents comptables...) ;

*Le Registre des Avances de Fonds (AVF)*

Ce document sert pour la comptabilisation des transferts de fonds du Bureau Régional à la CECAM quel que soit leur objet.

### *Le Registre des Mouvements A Vue*

Ce document sert à la comptabilisation des transferts de fonds à la CECAM au Bureau Régional quel que soit leur objet.

### *Le Registre des excédents et déficits de caisse*

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

### *Le Registre des avances pour achat de Location et Vente Mutualiste (LVM)*

Ce document sert à enregistrer les créances décaissées (au niveau de la caisse) et remis au Conseiller pour achat de (LVM) et leur régularisation.

### *L'échéancier des DAT et des PE*

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

### *L'échéancier des crédits*

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

## **2.3.1. 2. Processus comptable**

L'URCECAM se compose de données comptables à partir des documents des caisses locales. Voici quelques exemples de documents utilisés au sein de département financier :

### *Registre fluo journal*

Ce registre est un livre pour enregistrer l'arrivée des journaux de caisse au bureau régional.

### *Cahier de charge*

Le cahier de charge est un cahier utilisé pour enregistrer l'entrée, la sortie des matériels et la circulation des travailleurs de l'URCECAM.



### *Cahier de contrôle*

Le cahier de contrôle sert à l'enregistrement des documents comptables, des demandes de fonds de la caisse locale.

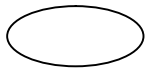
Le circuit de document est défini à partir du graphe. Et les explications suivent la représentation.

#### **2.3.1. 3. Présentation graphique**

Les significations des symboles utilisées dans la présentation du Flow-chart sont données ci-après.

##### **Symboles**

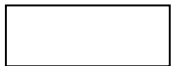
##### **Significations**



◇ Début ou fin du circuit.



◇ Création, préparation de document.



◇ Vérification, autres Operations (enregistrement, report,...).



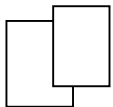
◇ Contrôle, regroupement ou rapprochement de deux ou plusieurs documents.



◇ Classement temporaire.



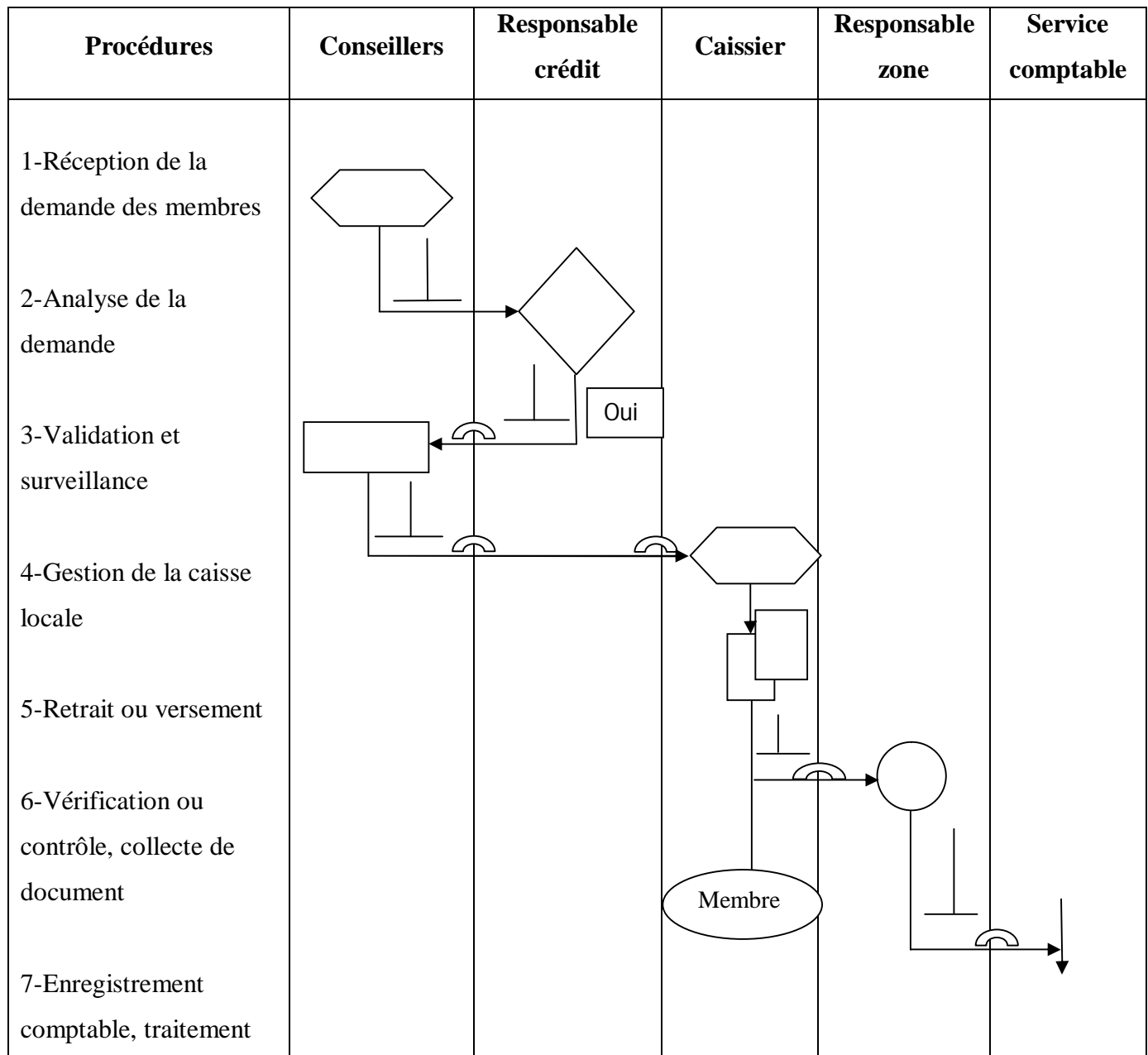
◇ Transfert de document



◇ Argent sortie ou entrée

Voici donc un tableau montrant le diagramme de circulation des documents: comptable

**Fig. n°03 : Le Diagramme de Circulation des Documents: « comptable »**



**Source :** Service administratif de l'URCECAM, année 2010

#### 2.3.1. 4. Explication du schéma

Le résumé du Diagramme de Circulations de Documents (DCD) de l'URCECAM se présente comme l'organigramme au par avant. Nous essayons d'expliquer cette figure ci-dessus.

*Opération* : les membres portent des fiches jaunes et obtiennent un reçu original après chaque opération qu'ils effectuent. Il existe un double enregistrement des opérations tels que: dans la fiche jaune ou bleue et dans le reçu.

*Gestion de la caisse* : les caissières sont les responsables de la sortie et de l'entrée de caisse. Les pièces des caisses sont toutes vérifiées à l'aide de la pièce justificative comme le reçu, ordre de virement et registres.

*Validation et surveillance des caisses* : le conseiller est le premier responsable de la caisse. D'un côté, il valide toutes les pièces (la demande de crédit et l'ordre de virement des octrois) ; et il vise les documents comptables comme les registres et les journaux de caisses. De l'autre côté, il assure la surveillance des documents formulés par les caissières. Il prend donc les mesures de vérification finale des documents comptables avant de les mettre à la disposition des responsables des zones.

*Vérification périodique et contrôle* : le responsable des zones collecte les documents de base par chaque caisse. Il fait la vérification périodique semestriellement la balance de vérification. Les cinq zones de couverture sont contrôlées par un responsable de zones à savoir: le contrôle des pièces de base, le contrôle de la corruption et détournement des fonds. Il est donc l'interlocuteur entre les caisses locales et le bureau régional.

*Enregistrement, rapprochement et traitement comptable* : le service comptabilité enregistre des reçus dans le logiciel MAESTRIA et obtient du grand livre, balance et états financiers. Tous les débuts d'années, le service comptabilité organise un rapprochement des fiches de la caisse et le résultat sortant du logiciel à partir du traitement annuel. Les pièces de base se mettent dans les archives après ces cinq étapes.

### **2.3. 2. Circuit de document d'information et de gestion**

Le circuit d'information de l'URCECAM se divise en trois : information ascendante, information descendante et information horizontale. Une bonne information circule de haut en bas, mais aussi de bas en haut et entre employés.

### 2.3.2. 1. Information ascendante

Les responsables de l'URCECAM, s'ils souhaitent la démocratie et la participation, doivent organiser un cadre pour la circulation de l'information ascendante.

Par exemples :

Fêtes, sorties, rencontres, évènements exceptionnels sont des moments informels où les personnes s'expriment souvent facilement. Ces occasions pourront être systématiquement utilisées pour recueillir leurs points de vue sur diverses questions concernant l'association et son fonctionnement.

#### 2.3.2.1. 1. Type

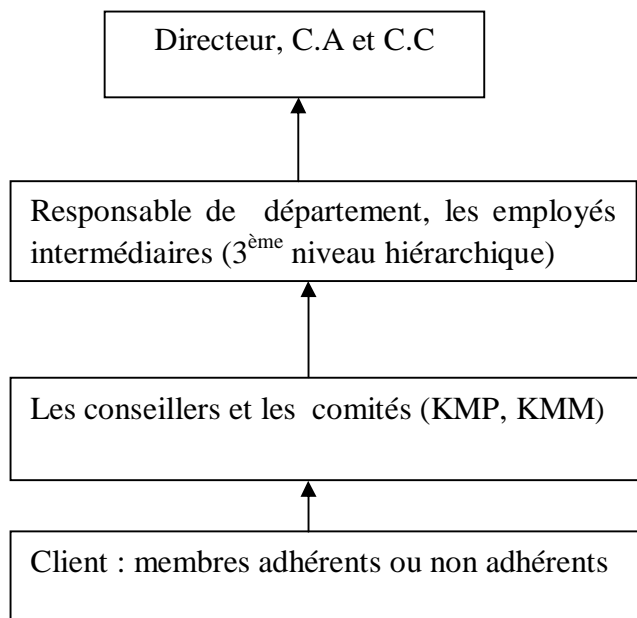
L'information circule de bas vers le haut signifie que les responsables donnent les conseils ou bien les propositions pour améliorer les qualités des services et développer la CECAM. C'est une ouverture avec les ouvriers, les membres et les actionnaires.

#### 2.3.2.1. 2. Processus d'information

Le processus d'informations est un circuit de document défini à partir du graphe.

Et les explications suivent la représentation.

**Fig. n°04: Flux d'information ascendante**



**Source :** Service administratif de l'URCECAM ; année 2010

### **2.3.2.1. 3. Explication des circuits**

Les membres déposent les problèmes au niveau du bureau hiérarchiquement ascendant (écrit ou verbal). Les conseillers et les comités prennent leur part et envoient le reste au bureau régional (ce qui n'est pas à leur responsabilité). En général, le responsable de chaque département collecte les informations (conseils ou propositions) et propose durant l'assemblée des directions générales. Ces propositions ou conseils ont pour but : d'améliorer et contribuer à la bonne qualité de services (réception des clients ; de faciliter et raccourcir dans les processus de formalisation des dossiers ; et de montrer la fiabilité à la bonne gestion de personnel ;

Et la troisième type de circuit d'information est l'information horizontal : s'informée entre les employés en type horizontalement. Il faut se communiquer pendant les assemblés ou bien dans une réunion.

### **2.3.2. 2. Information descendante**

Plusieurs supports d'information descendante peuvent servir à cette fonction :

Internet, journal, et cahier de liaison. Mais d'autres possibilités aussi sont adaptées à l'expression des adhérents.

« Des sondages, des questionnaires, qui n'ont pas besoin d'être longs et complexes sont de bons outils pour observer le pouls sur une question d'orientation le bien fondé d'un choix »<sup>11</sup>.

#### **2.3.2.2. 1. Type**

L'information circule de haut vers le bas signifie que le premier responsable (Directeur de l'URCECAM) donne les instructions, lois, et discipline (informations) aux membres.

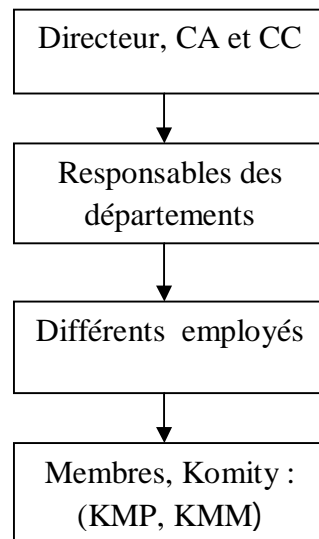
L'information se définit à partir : des conditions de travail de l'URCECAM ; des règles générales du code de travail (articles) et des procédures de l'institution financière ;

#### **2.3.2.2. 2. Processus d'information**

Ce processus d'information est un mécanisme ou un déroulement de flux d'information défini à partir d'un graphique ci- dessous.

---

<sup>11</sup> Recherche sur l'Internet : notion d'information descendante le 11 juin 2008

**Fig. n°05: Flux d'information descendante**

**Source :** Service administratif de l'URCECAM ; année 2010

### 2.3.2.2. 3. Explication des circuits :

#### *Le Directeur, Conseil d'Administration(CA) et Comité de Contrôle(CC)*

Après les organisations des fonctions, les directeurs, C.A. et C.C (premiers responsables de l'URCECAM) donnent l'ordre aux employés hiérarchiquement inférieurs. Ils ont donc un pouvoir exécutif.

#### *Les responsables du département*

Leurs rôles principaux prennent l'ordre de leur supérieur et le redonnent aux subordonnés hiérarchiquement descendants. Les messages d'ordre ne changent pas alors, ils appliquent ce qui leur échoit.

#### *Les différents employeurs*

Ils ont pour rôle de prendre l'ordre et de réaliser ce qui est réalisable.

#### *Membres et comités*

Elles terminent les tâches qui leurs incombent. Et quelquefois, les membres et les comités soumettent à leurs supérieurs hiérarchiques une suggestion.

Bref, nous avons vu dans ce chapitre l'analyse de la situation existante à chaque département ou services. L'analyse critique complétera notre étude afin de dégager les forces et les faiblesses de contrôle interne au sein de l'URCECAM.

## **CHAPITRE II :**

### **ANALYSE CRITIQUE**

Les grandes lignes de ce chapitre porteront sur les problèmes rencontrés au niveau de procédures existantes et portefeuille de crédit, ainsi que les problèmes liés aux systèmes d'information de gestion et comptable.

#### **Section 1. Analyses des forces et faiblesses au niveau de procédures existantes et portefeuille de crédit**

Dans cette section, nous allons essayer de voir les points forts et les points faibles rencontrés au niveau de procédures mises en places et le portefeuille de crédit d'après l'analyse de la situation existante que nous avons vu ci-dessus.

##### **1.1. Les points forts et les points faibles constatés sur les procédures existantes**

###### **1.1. 1. Les points forts**

###### **1.1.1.1. La disposition de Manuel des Politiques et Procédures mise en place**

La disposition de Manuel des Politiques et Procédures concerne l'institution toute entière en développant la description des activités et la manière, les conditions dont on doit les effectuer selon les normes et les règlements en vigueur. Dans ce cas, le manuel politique et de procédures (MPP) tient un rôle très important dans la prise de mesure et dans la façon d'agir un fait.

En outre, le MPP est toujours disponible pour se référer et pour ne pas se tromper en cas d'erreur effectuée.

###### **1.1. 2. Les points faibles**

###### **1.1.2. 1. Manque de documents appropriés**

Ces procédures décrivent toutes les opérations et les documents y afférents ; or les différentes procédures dans la société ne sont pas définies par conséquent, il y a une difficulté au niveau des prises de décisions.

###### **▪ Insatisfactions de manuel de procédures**

Le manuel de procédures est un outil de travail et de formation destiné au personnel, c'est un document de référence pour le service inspection et vérification.

Lors de la préparation de formation sur thème opérations comptables et administratives, ce guide doit être utilisé.

Le manuel de procédures indique, d'une façon globale le processus de fonctionnement de tous les systèmes au sein de la société. Ce document est alors indispensable non seulement pour un service mais aussi pour l'ensemble des organes existants dans l'entreprise.

L'handicap majeur, c'est que ce manuel de politique et de procédures ne fait pas l'objet d'une diffusion. Non seulement, l'URCECAM utilise le manuel de procédures ancien mais également ce manuel suscite certaines procédures incomplètes. Ce qui permet une insatisfaction de son utilisation.

Bien que la société dispose un organe qui est chargé d'assurer l'utilisation optimale des moyens et des ressources, ceci n'empêche pas l'existence d'anomalie au niveau des différents départements et surtout au niveau caisses. Alors, même si les décisions sont décrites dans des notes de services, leurs applications correctes sont mises en doute, faute de contrôle.

L'absence de certains manuels de procédures peut constituer aussi un obstacle pour l'obtention de la certification qui actuellement fait l'objet de la préoccupation majeure de la direction. Outre le problème de certification, l'utilisation de l'ancien manuel entraîne d'autres impacts négatifs au niveau de rendement des productivités de la société et surtout au niveau des systèmes de contrôle mise en place par la direction.

Les différents processus de travail ne sont pas décrits dans un document appelé: manuel de procédure. Le personnel exécute leurs tâches par habitude du fait de leur capacité et ancienneté.

Pourtant, pour une gestion efficace, les procédures doivent être écrites et indiquent : les modalités de circulation de traitement et de classement des informations, les méthodes d'enregistrement, les modalités d'élaboration des analyses synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découle, et les contrôles.

#### ▪ **L'insuffisance de suivi de manuel de crédit**

L'institution possède un manuel de crédit détaillé, mais les politiques et les procédures ne sont pas toujours relatifs à leur méthodologie de crédit.

#### **1.1.2. 2. Le non disposition de Manuel Politique et de Procédure pour tous**

Le manuel des politiques et procédures rédigé en version française n'est pas disponibles de lire de comprendre par tout le personnel

Le fait que le système du contrôle interne n'est pas intégré, constitué sa principale faiblesse.



Ainsi, de nombreuses disfonctionnements du système trouvent leur origine dans ce non intégration. Ce qui a d'ailleurs, conduit à entamer les problèmes liés à la communication.

### **1.1.2. 3. Le non respect de manuel de procédures et politique établis**

L'établissement des politiques et procédures est une étape très importante mais leur mise en application est tout aussi difficile

L'entreprise doit nécessairement respecter le manuel de procédures et mettre au point des mécanismes qui vont contribuer au respect des règles établis pour éviter les risques de ne pas atteindre les objectifs visés ou encore d'irruption de problèmes. Par exemples :

- Le non respect de procédures d'octroi de crédit peut nuire à la bonne marche de l'établissement.
- Le non maitrise par les responsables des appuis techniques de la procédure de l'institution financière.

Il apparait à la lumière de ces faits que le contrôle est extrêmement important dans une entreprise quelque soit sa taille. On ne peut avoir une gestion saine ; efficace et une exploitation rentable sans un bon contrôle interne.

## **1.2. Les points forts et les points faibles en matière de portefeuille de crédit**

### **1.2. 1. Les points forts**

#### **1.2.1. 1. La bonne qualité de portefeuille**

L'activité en matière de portefeuille de l'octroi de crédit tient une place importante au niveau de l'institution alors les membres sont très actifs à effectuer des différents prêts, sont motivés pour réaliser les divers crédits offerts et cela conduit l'institution à atteindre les objectifs.

### **1.2. 2. Les points faibles**

#### **1.2.2. 1. Persistance des anomalies**

Il existe des défaillances qui se répètent toujours dans la plupart de caisses CECAM.

Citons à titre d'exemple les cas suivants :

- Excédent de caisse dans presque la majorité des caisses CECAM ce qui entraîne les conseillers à faire des octrois ne respectant pas les procédures ;
- les membres se plaignent du retard d'octroi de crédit après l'accord du COP ;

### **1.2.2. 2. Le retard lors du déblocage de fonds**

Le responsable ont expliqué quand, il y a trop de retard de remboursement, il n'y a pas suffisamment de liquidité dans la caisse ce qui entraîne le retard de déblocage de crédit risque dans ce cas est l'utilisation de déblocage de crédits pour financier des activités qui pourraient ne pas être rentable, ce qui rendra le remboursement aléatoire et le cercle vieux recommence. D'un autre coté, comme il n'y a pas d'épargne mobilisée, la liquidité de la caisse dépend trop de l'extérieur ;

On a remarqué que le déblocage de fond est tardif ce qui engendre une perturbation des programmes au niveau du membre, c'est-à dire un retard de quelques mois après le début de travaux, et l'exécution de ce genre de projet exige essentiellement un temps en ce qui concerne la mise à disposition de fonds au profit de membre. Par exemple, l'augmentation de l'effectif de membre qui ne respectent pas les délai de remboursement convenu, entraîne l'insuffisance de fonds disponibles auprès de la CECAM, durant cette période, les autres membres demandeurs de crédits seront obligés d'attendre les versements des débiteurs défaillants d'autant plus que la procédure et la règle suivie jusqu'à présent ayant le taux normal de remboursement à 0 jours à 90 jours.

### **1.2.2. 3. Crédit non rentable**

Bien qu'assez varié, le portefeuille de crédit de l'institution financière présente quelques lacunes à savoir :

- L'insuffisance de crédit disponible au moment opportun pour les producteurs ou paysans n'adhérant pas à des associations ; par exemples :

#### **▪ Le crédit demandé n'est pas disponible au moment opportun**

Pourquoi le membre demande t-il un crédit ? C'est bien évident parce qu'il a une difficulté financière alors qu'il désire réaliser un projet en bonne et du forme.

Et il espère que le montant demandé lui apportera une marge bénéficiaire. Il désire avoir également un autofinancement stable et sain afin qu'il pût envisager, d'autres projets complémentaires. Dans ce cas, la plupart des membres de la CECAM choisissent le crédit productif le plus demandé actuellement qui concerne les agriculteurs (haricots, tomate, riz, oignon ...).

- pas de nouveau produits pour la micro finance ;

▪ **La tendance d'utilisation de crédit productif**

On constate que le crédit productif est le plus recherché par les membres, c'est pourquoi, le nombre des adhérents enregistrés au mois de juillet pour l'année 2010 est environs de 686 personnes, soit 75% de membres et ce nombre augmente en flèche de 2.500 membres pour les mois suivants.

A noter que l'existence de vitesse de croisière de circulation de monnaie reflète le développement économique d'un établissement qui s'occupe essentiellement des opérations crédit.

## **Section 2. Analyses des forces et faiblesses au niveau de système d'informations de gestion et comptable**

Dans cette section, nous dégagerons les problèmes et/ou contraintes rencontrées par l'URCECAM sur les descriptions des éléments précédemment à savoir : le système d'information de gestion et comptable

### **2.1. Les points forts et les points faibles liés au système d'information de gestion**

#### **2.1. 1. Les points forts**

##### **2.1.1. 1. Existence de système d'information de gestion**

A cause de son bonne organisation et chacun à son responsable, l'URCECAM obtenu jusqu'à maintenant des points forts dans les cas suivants :

- Les responsables ont une communication directe avec les clients car ils ont pour cela une nouvelle expérience dans la vie courante et surtout une expérience de travail.
- L'information est sûre, claire : proportionnelle à la réalité existant dans chaque caisse.
- « Les données sont complémentaires : le flux descendant donne les informations du siège vers les employés et puis vers les clients (récepteur final).

Et le flux ascendant redonne ou confirme les problèmes ainsi que les quelques remarques venant des clients, membres et des employés ». <sup>12</sup>

- « Les flux d'information sont conformes à la règle et à la discipline des institutions financières. » <sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Cours organisation et gestion de l'entreprise (corrigés des applications)

<sup>13</sup> Guide sectoriel des institutions sans but lucratif du 11/01/05

### **2.1.1. 2. L'assurance de système d'information de gestion**

Le système d'information de gestion donne des informations: compréhensibles c'est-à-dire une information sure et claire, fiables, complètes (donnent toutes les informations qu'on a besoin de savoir), et pertinentes (donnent ce qu'on a besoin de savoir);

### **2.1.1. 3. Existence de personnel convenable**

Si bien que, la plupart de personnel de l'URCECAM est dans une situation très jeune, dynamique et qui a d'aisance relationnelle interne tant qu'externe, l'URCECAM contient des gens expérimentés et compétents dans tout les postes.

## **2.1. 2. Les faiblesses de système d'information et de gestion**

### **2.1.2. 1. La difficulté des enregistrements comptables parfois**

L'éloignement entre la caisse locale et le bureau régional provoque des retards des dossiers, donc la comptabilisation des pièces comptables n'est pas mise à jour.

Le problème de retards, par exemple, reçu manqué ou journal perdu, existence des ratures doit être nécessairement noté dans la fiche d'anomalies.

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

Les responsables ne sont pas sûrs sur les rectifications nécessaires durant le problème de l'enregistrement qui apparaît dans le logiciel ; par exemple : comptabilisation de l'assurance vie et l'assurance du projet d'un client.

Le service comptable effectue un suivi trimestriel dans les caisses locales. Nous avons constaté une faille de vérification ce qui peut inciter les techniciens à une tentative de vol.

Soit dans le transfert de fonds (avance de fonds) : l'enregistrement du fonds dans le bureau régional et l'enregistrement à la caisse locale s'effectuent dans des temps différents.

Nous rencontrons un décalage d'enregistrement. Soit, les employés de la CECAM ne sont pas motivés donc lors de l'opération, les tentatives de fraude sont probables. Double enregistrement : dans le département crédit et dans le département financier, enregistrement au journal caisse et enregistrement au journal de l'URCECAM.

### **2.1.2. 2. L'insuffisance de transferts de compétence**

Il n'y a pas d'informaticien qui s'occupe de cette fonction, c'est le comptable qui exerce cette tâche, en cas de problème et dans le cas d'urgence, l'utilisateur du système doit recourir au seul document technique accompagnant les matériels. En plus, l'accès au système informatique est limité à quelque personne compétente et autorisée.

### **2.1.2. 3. Non respect du principe d'organisation**

#### **▪ Difficulté au niveau des prises de décisions**

Et pendant notre étude, nous avons constaté que le responsable a une difficulté dans les mesures à prendre. D'un côté, les membres ont la véracité vis-à-vis de ce qu'ils ont vu, mais de l'autre, ils ont une difficulté au niveau de l'organisation de travail si l'on suit leur proposition. Il est donc difficile pour lui de prendre des mesures contre les propositions ascendantes.

Actuellement, le personnel de l'URCECAM est très chargé. Alors, s'il faut expliquer tous les détails des circuits et des opérations aux membres, il est nécessaire de faire un recrutement pour s'occuper de cette nouvelle tâche. Ces difficultés persistent également au niveau des circuits d'informations, par exemples :

- L'information ascendante provoque l'étroitement, l'élargissement et l'augmentation de la quantité du service.
- L'information qui circule, qui descend et/ou qui monte, ne semble jamais suffisante à certaines personnes. L'essentiel est donc que ceux qui sont informés, tout comme ceux plus aptes à recueillir les points de vue des membres, gardent cette préoccupation à l'esprit et profitent des occasions prévues et imprévues pour remplir leur mission.
- L'information se perd à cause des circuits longs et l'épaississement des dossiers.

#### **▪ Pouvoir et décision accaparé seul par le Directeur**

Nous avons remarque tous les pouvoirs de décision sont accaparés seul le Directeur et ce dernier s'immisce même dans le détail des tâches réputées appartenant à un poste bien déterminé(organisation de travail des inspecteurs, comptabilité, achat, fournitures ...)

Des opérations ou des initiatives à prendre d'urgence pourraient se trouver bloquées, dans l'attente de présence du Directeur.

#### **2.1.2. 4. Mauvaise gestion de personnel**

Il aberrait de constater l'inexistence de copie double des contrats de prêts et de Comité d'octroi de prêt local, de fourniture de bureau dans presque la majorité de caisse.

L'inexistence de politique de recrutement claire entraîne des embauches ne répondant pas au profil adéquat dans les postes à pouvoir.

Au sein de l'URCECAM, le personnel assure les tâches qui lui sont attribuées. Nous avons deux problèmes à savoir :

- **Au niveau de formation**

La Direction souffre également d'insuffisance de personnel compétent face aux tâches de la direction. La formation poursuivie par les personnels ne répond pas aux exigences du poste qu'ils occupent.

- **Au niveau de motivation**

Le problème au niveau de la motivation du personnel est dû à la politique salariale des employés. Dans notre cas, le personnel est souvent démotivé, c'est pourquoi les besoins du personnel sur les salaires, les primes et la promotion interne ne correspondent pas au prix de niveau de vie actuelle.

## **2.2. Les points forts et les points faibles liés au système d'information comptable**

### **2.2. 1. Les points forts**

#### **2.2.1. 1. L'existence de système comptable fiable**

Elle a l'avantage dans le cas que les employés de la CECAM sont anciens donc ont la facilité de comprendre les circuits. Les 80% des employés ont plus de deux ans de métier ne nécessitant pas de formation périodique. En plus, plusieurs enregistrements signifient que nous avons eu une bonne vérification par exemples : l'enregistrement au balance de caisse (livre d'enregistrement des entrées et des sorties dans les caisses) sera confronté au balance du service comptabilité (livre d'enregistrement comptable).

En outre, les responsables des zones font la surveillance périodique donc les problèmes sont résolus après le contrôle. Et nous avons les travaux journaliers habituels, ce qui ne nécessite pas de recherches à faire. C'est un avantage pour les investissements des recherches de financement.

### **2.2.1. 2. L'assurance des informations du système comptable**

A partir du brouillard, les opérations sont portées quotidiennement au journal.

Il enregistre les informations comptables dans le respect des formes prescrites par la loi : car il est tenu dans l'ordre chronologique, sans blancs, ni altérations surchargées et il ne peut donc être complété ou modifié postérieurement à la date de l'opération ; ses pages sont cotées et paraphées, ce qui empêche d'en faire disparaître ; et « les opérations y sont portées en langage comptable concrètement pour chacune d'elles, qu'il décrit par un article du journal »<sup>14</sup>.

L'atout de la tenue du journal repose sur le fait de l'existence de la double fonction de la comptabilité.

### **2.2. 2. Les points faibles**

#### **2.2.2. 1. Risque d'avoir des informations financières non fiable**

Durant la réalisation de travail, le circuit est long ce qui peut provoquer un risque des papiers manquants et égarés : il est possible d'oublier des papiers dans les différents bureaux de circulation des documents (caisse, conseillers, responsable des zones et service comptabilité), en suite, le retard des reçus dans les caisses lointaines provoque un déséquilibre du travail du service comptabilité car nous avons de temps beaucoup de saisies et le plus souvent, nous avons le temps où elles sont rares. Puis, nous n'avons pas de procédures à suivre aussi, les salariés prennent-ils des mesures qui facilitent et arrangent l'organisation de leur travail.

Et enfin, nous avons constaté un manque de mise à jour dans les dossiers de base :

- L'utilisation d'un même reçu dans les versements et dans les retraits peut faire apparaître une erreur de transcriptions (retrait en dépôts) : cela apparaît dans le cas d'insuffisance des reçus par exemples : les opérations effectuées par les membres à chaque ouverture de la caisse CECAM (les opérations sur les dépôts et retrait, les octrois de crédits ou les remboursements et les charges de fonctionnements).
- Les documents utilisés ne répondent pas au besoin d'information comptable : difficiles à conserver et les écritures ne sont pas claire.
- La fiche individuelle d'exploitation des membres aussi est un peu usagée.

---

<sup>14</sup> Cours comptabilité générale 1<sup>ère</sup> année : (Année Universitaire 2004/2005.)

Ces documents circulent dans l'institution toute entière, plus précisément les documents vierges partent du bureau régional et se dirigent vers les caisses locales. Par contre, les données des bases (document complété) rentrent dans le bureau régional pour traiter les opérations comptables de l'URCECAM. Les documents existants sont nombreux mais insuffisants.

### **2.2.2. 2. Lenteurs des circuits des données**

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

### **2.2.2. 3. L'absence de système de comptabilité analytique**

L'analyse des couts à tous les niveaux rend difficile l'appréciation des risques liés à la gestion financières. Les données issues de la comptabilité générale ne peuvent pas répondre à des demandes de clarifications précises sur les divers éléments des couts et des charges de l'institution et sur leur rentabilité. Les documents existants sont suffisants pour le moment.

L'utilisation des reçus, fiche individuelle des membres et les différents registres aide le personnel de l'URCECAM dans l'amélioration de leur travail.

Nous avons remarqué des points forts et des points faibles provoqués par les circuits des documents existants.

Les points forts sont des avantages de l'URCECAM. Par contre, les points faibles sont des risques ou menaces sur les circuits des documents. Nous pouvons dire que le contrôle interne relatif aux activités de l'URCECAM évoque de nombreux points forts essentiels, mais cela est perturbé par l'existence des points faibles non négligeables. Ainsi, cette deuxième partie nous à permis aussi de connaitre que sans l'analyse de la situation existante, les activités de l'institution URCECECAM risquent de contenir des dérangements, de la défaillance des systèmes de contrôle mis en place et de l'organisation interne, ainsi que l'environnement externe.

De ce fait, la troisième partie sera entièrement consacrée aux propositions de solutions, les solutions retenues, les résultats attendus et les recommandations générales pour remédier les problèmes que rencontrent la direction.



TROISIEME PARTIE :  
PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RESULTATS  
ATTENDUS

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

Après avoir analysé les problèmes, nous allons aborder maintenant la dernière partie de notre recherche. Nous pouvons dire qu'il y a des perspectives pour l'amélioration de contrôle interne de la société URCECAM en fonction des constats que nous avons effectué dans la seconde partie de notre étude. L'essentiel c'est d'avoir la volonté de faire face à l'amélioration ou au changement.

Cette partie aura pour objectif de proposer une recommandation de l'entité à l'amélioration de système de contrôle interne.

Ainsi, cette troisième et dernière partie subdivisera en deux chapitres distincts :

- le premier chapitre sera consacré aux propositions des solutions.
- le deuxième ou le dernier chapitre sera basé aux solutions retenues et résultats attendus.

Certainement les solutions proposées ici ne seraient point définitives mais il s'agit seulement d'une recommandation de notre part formulée suivant les moyens et potentialités de l'entité.

## **CHAPITRE I :**

### **PROPOSITIONS DES SOLUTIONS**

Les propositions des solutions sont des recommandations qui devraient être mises en œuvre par l'Institution au niveau de différentes actions.

Ce présent chapitre nous montre les solutions adéquates concernant les procédures mise en place et le portefeuille de crédit exercé aux activités de l'URCECAM.

#### **Section 1. Solutions concernant les procédures et le portefeuille de crédit**

Cette section retrace les solutions relatives au niveau des procédures existantes et portefeuille de crédit. Et ainsi, les risques liés aux faiblesses du contrôle interne de l'URCECAM peuvent être modérés par les :

##### **1. 1. Solutions sur l'amélioration de procédures mises en place**

###### **1.1. 1. Elaboration de manuel de procédures**

Les procédures administratives d'une société constituent en quelque sorte son système nerveux et permettent d'aboutir jusqu'au dirigeant des informations de toutes natures qui serviront de base aux décisions prises.

###### **1.1.1.1. Le contenu de ce manuel**

Ce manuel décrit tous les principes et méthodes à suivre le traitement de nature administrative ou comptable. Il comprend :

- Le circuit, le traitement, le classement, les méthodes d'enregistrement et les contrôles des informations ;
- La description des tâches effectuées par chacun des intervenants ;
- Les divers contrôles effectués sur les documents et les registres comptables ;

Ainsi, nous recommandons à l'URCECAM de finaliser et de mettre en place un manuel de procédures. Une fois établie, la procédure administrative détaillée permet :

- Au chef de service de gagner plus de temps dans la formation du personnel, car elle aide les nouveaux employés à suivre les mêmes méthodes,
- Au responsable de contrôler l'exécution des travaux assurés par chaque intervenant,
- À chaque exécutant de prendre conscience de l'erreur ou de la négligence qu'il a commise.

En récapitulant, l'importance de l'existence de procédures écrites dans l'entreprise, on peut dire que le manuel de procédures constitue un outil de coordination et d'organisation du travail.

Cependant, son existence ne suffit pas pour assurer l'existence d'une démarche de travail efficace au sein de l'entreprise. L'entreprise devrait envisager un programme de suivi et de contrôle des procédures ainsi mises en place et d'apporter de modifications si cela s'avère nécessaire.

#### **1.1.1.2. Suivi et contrôle**

Pour assurer la bonne application et l'adéquation des procédures aux besoins des utilisateurs, il faut qu'un service autonome assure le suivi et le contrôle. Ce qui implique, normalement, l'intervention de personnes indépendantes et qui ne sont pas en relation permanente avec les responsables.

Pour assurer également que les dispositifs prévus dans le manuel de procédures soient appliqués correctement par les intervenants, certaines mesures d'accompagnement telles que la prévention des sanctions ou mesures disciplinaires pour non respect des procédures devraient être prises.

#### **1.1.1.3. Mise à jour**

Comme nous avons déjà mentionné ci-dessus le manuel de procédures, une fois établie et appliquée, devrait faire l'objet de suivi et de contrôle. Au cours de ce suivi, le responsable pourrait détecter qu'une partie ou la totalité du contenu de ces procédures ne sera plus applicable ou nécessite des modifications ; dans ce cas, la mise à jour du manuel de procédures est indispensable.

Dans certains cas, seul la présentation des documents inclus dans le manuel nécessite des améliorations afin de le rendre plus efficace et plus facile à exploiter, alors, quelques procédés sont déjà couramment utilisés. Il consiste à faciliter la tâche des personnes ayant à produire la mise à jour des différentes pièces incluses dans le manuel.

#### **1.1.2. La diffusion efficace de manuel de politique et procédures mise en place**

Pour être totalement appropriées, les politiques et des procédures de l'institution devraient être écrites, simples, claires accessibles, comprises, pertinentes et surtout appliquées.

Des mesures devraient alors être prises afin qu' ces politique soient diffusées aux personnes qui en ont besoin.

L'ensemble des politiques et procédures de crédit doit être décrit dans un manuel spécifique et doit être éclairé à tous les gents de crédit.

Le manuel de politique et de procédures mise en place peut être consulté par toute personne qui le souhaite, mais d'une manière générale chaque service ne doit avoir que les extraits du menu qui les concerne.

## **1.1.Solutions sur l'amélioration de portefeuille de crédit**

### **1.2.1. Améliorations des opérations de crédit**

#### **1.2.1. 1. Améliorations de la gestion de l'activité d'octroi de crédit**

Afin de pallier les risques et inconvénients évoqués au niveau du portefeuille de crédit, nous proposons qu' l'URCECAM prenne les mesures suivantes : Tout d'abord, elle doit régulariser la situation des crédits en dépassement par exemple une inspection doit être renforcée au niveau de chaque caisse CECAM, pour encadrer les conseillers et les caissières .Ensuite elle doit mettre en place assez de mesures de sécurités comme serrures, gardes, coffres-forts pour protéger l'argent en espèces et leurs actifs, et elle doit également demander l'autorisation pour éviter des irrégularités des dépenses des ressources financières.

En fin, celle-ci doit s'assurer que les crédits sont soutenus par des garanties appropriées ou des substituts de garanties et doit revoir les dossiers de crédit non conforme aux réglementations, la formation périodique des conseillers méritant, et la mise en place d'un système de sanction pour ceux qu'ont marqué à leurs responsabilité en référence au manuel de procédure en vigueur amènera certainement à la non-conformité aux règles.

#### **1.2.1. 2. Améliorations de la gestion de performance opérationnelle de crédit**

Quelques suggestions à retenir :

L'URCECAM doit mettre en place le système d'information de gestion de suivi de crédit pour la bonne performance d'opération de crédit, d'améliorer aussi le bon système de garantie, elle doit mettre un accent sur la formation des clients par exemple la formation concernant la gestion et le suivi de prêt effectué par exemple une fois par trimestre pourrait suffir, elle doit renforcer également l'activité de recouvrement qui est le principe d'atteindre les objectifs. Et en fin, elle doit mettre en place le système d'information de gestion de suivi des crédits.

### **1.2. 2. Amélioration de qualité de crédit octroyé**

Face à la mondialisation de la micro finance, la plupart des institutions financières ne cessent d'évoluer, donc nous recommandons à l'URCECAM de :

- Mettre un crédit octroyé rentable et correspond aux besoins des tous clients ou les pour que les clients soient satisfaits à leurs besoins et motivés d'adhérer au sein de l'institution car il existe des différentes catégories de clients comme les paysans ou agriculteurs et particuliers.
- Respecter les normes et les qualités des produits ou services offerts en matière d'octroi de crédit c'est à dire, face aux diverses concurrences des institutions de la micro finance mutualiste qui existent à Madagascar par exemple : le cas de l'OTIV, ADEFI et les autres institutions financières. Elle doit améliorer la qualité de produits de micro finance par l'application de stratégies marketing comme la promotion et la prospection. Et de lancer également un nouveau produit enfin de fidéliser tous les clients.

### **1.2. 3. Révisions de procédures de crédit**

Jusqu'à maintenant les manuels de procédures de crédit sont définis avec les activités et les modes de fonctionnement internes de l'ensemble du réseau par le manuel de procédures CECAM. Nous préconisons l'actualisation et la séparation de procédures de crédit avec ce manuel de procédures CECAM, et ce manuel de procédure doit être permanente en classeurs à feuillets mobiles qui permet des mises à jour permanente.

Voici quelques actions de recommandations qui peuvent être révisées la procédure d'octroi de crédit : respecter les normes prudentielles d'octroi de crédit (délégation de pouvoir et le rapport minimum de couverture des risques, développer une procédure d'enregistrement efficace pour décourager des opérations irrégulières ; un concept de la simplicité et transparence des procédures). Une des solutions possibles est de créer un département des risques d'exploitation ou unité d'audit opérationnel. Cette unité pourrait être efficace à des personnes ayant une expérience d'agent de crédit ou de recouvrement. Bien sur, d'autres approches sont possibles. L'essentiel est que le risque de fraude et de portefeuille de crédit dans l'URCECAM puisse être contrôlé par des systèmes opérationnels, et pas seulement par les procédures mises en place.

Nous avons proposé des solutions concernant les procédures et le portefeuille de crédit qui occupent une grande place dans la réalisation de fonction du contrôle interne. Non-seulement, ces procédures servent d'un guide de travail mais aussi d'un chemin éclaircissant le mode et la manière de procéder aux différentes tâches.

Encore faut-il en apporter d'autres pour l'amélioration de l'activité de la société ? Donc pour promouvoir ses activités ; nous proposons, l'amélioration de système d'information de gestion et comptable dont nous allons aborder dans la section suivante.

## **Section 2. Solutions concernant les systèmes d'information de gestion et comptable**

L'amélioration de système d'information de gestion et comptable est très importante au niveau de contrôle interne. Dans cette section ; nous allons mettre en exergue des solutions estimées plus performantes concernant les problèmes liés au niveau de système d'information de gestion et comptable.

Pour faciliter notre travail, nous diviserons en deux parties le sous section que nous allons traiter :

### **2.1. Solutions sur l'amélioration de système d'information de gestion**

#### **2.1. 1. Révisions du système d'information de gestion**

La révision du système d'information de gestion pourrait se faire par des acquisitions des matériels et la création d'un service informatique dans le but de perfectionner le système d'information.

##### **2.1.1. 1. Acquisitions de matériels informatiques**

Afin d'éviter le retard des dossiers comptables et les erreurs qui se produisent dans l'enregistrement du document comptable, nous recommandons l'acquisition des matériels informatiques spécialisés aux activités de la micro finance comme l'institution financière URCECAM. Ces matériels doivent mettre au niveau caisse locale ou régionale.

Pour réaliser l'acquisition des nouveaux matériels, nous proposons un programme d'investissement au sein de cette institution car l'investissement fait partie de la stratégie de croissance interne.

Il nous semble que l'acquisition de ces quelques matériels est nécessaire :

- Un micro-ordinateur Pentium pour l'Administration générale de l'URCECAM .Ce micro-ordinateur va servir aux traitements de paie des salariés, suivi des permissions d'absence et des congés, saisie des lettres administratives ...etc.

- Une imprimante matricielle grand Chariot pour seconder l'EPSON LX300 car les imprimantes Jet d'encre sont destinées surtout aux impressions des lettres administratives par sa qualité de présentation.

-Une deuxième photocopieuse puisque la première n'arrive pas à satisfaire le besoin de l'URCECAM en matière de photocopie.

### 2.1.1. 2. Création d'un service informatique

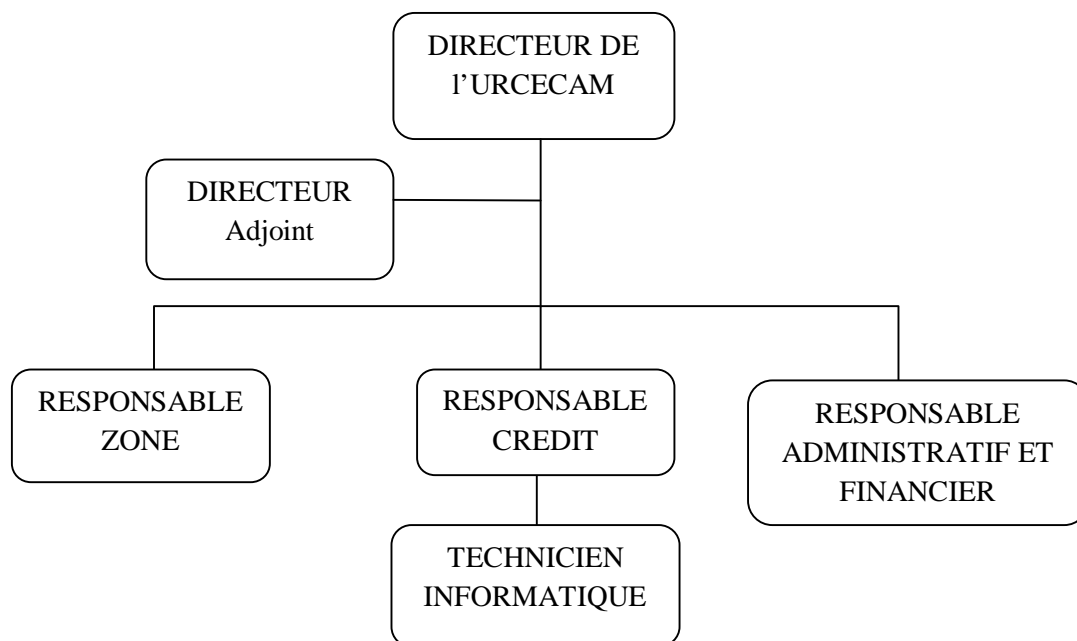
Afin de pallier les risques et inconvénients qui nous avons décrits au système d'information de gestion, nous recommandons la création d'un service informatique au sein de l'INTERCECAM et l'embauche du personnel informatique.

Au stade actuelle du réseau, ce personnel peut être ramène à un seul personne responsable mais compétente, secondée éventuellement par un adjoint. Et si on va créer un service informatique au sein de l'URCECAM ; il est préférable de recruter un technicien en informatique rattaché à ce service. Ce technicien sera sous la supervision hiérarchique telle que le responsable de crédit, et aura pour tache principale de développer des applications pour gérer les crédits et d'automatiser les traitements des situations mensuelles des régions.

En plus, il est souhaitable qu'ils soient capables d'assurer les maintenances préventives et curatives et la maintenance des applications.

Nous proposons un nouvel organigramme simplifié pour faciliter l'exécution de toutes tâches :

**Fig. n°06: Organigramme simplifié**



**Source :** Recherche personnel



### **2.1. 2. Respect du principe d'organisation**

Le principe d'organisation consiste à élaborer dans un document écrit le système d'organisation de la société .Ce principe est respecté tant que la place de chaque collaborateur est décrite dans un schéma appelé organigramme bien défini. La révision du planning d'organisation de cet organigramme est une indispensable pour la société pour avoir une bonne organisation. Elle responsabilise le personnel dans l'exécution de leur travail

#### **2.1.2. 1. Révision de planning d'organisation**

Pour valoriser l'importance du contrôle interne au sein de l'URCECAM, on devra donc reconsidérer l'organigramme de la société avec précision.

D'emblée nous ferons remarquer la rigueur est de mise pour la Direction et chaque employé de l'Etat quelque soit sa fonction quant à la prise de responsabilité :

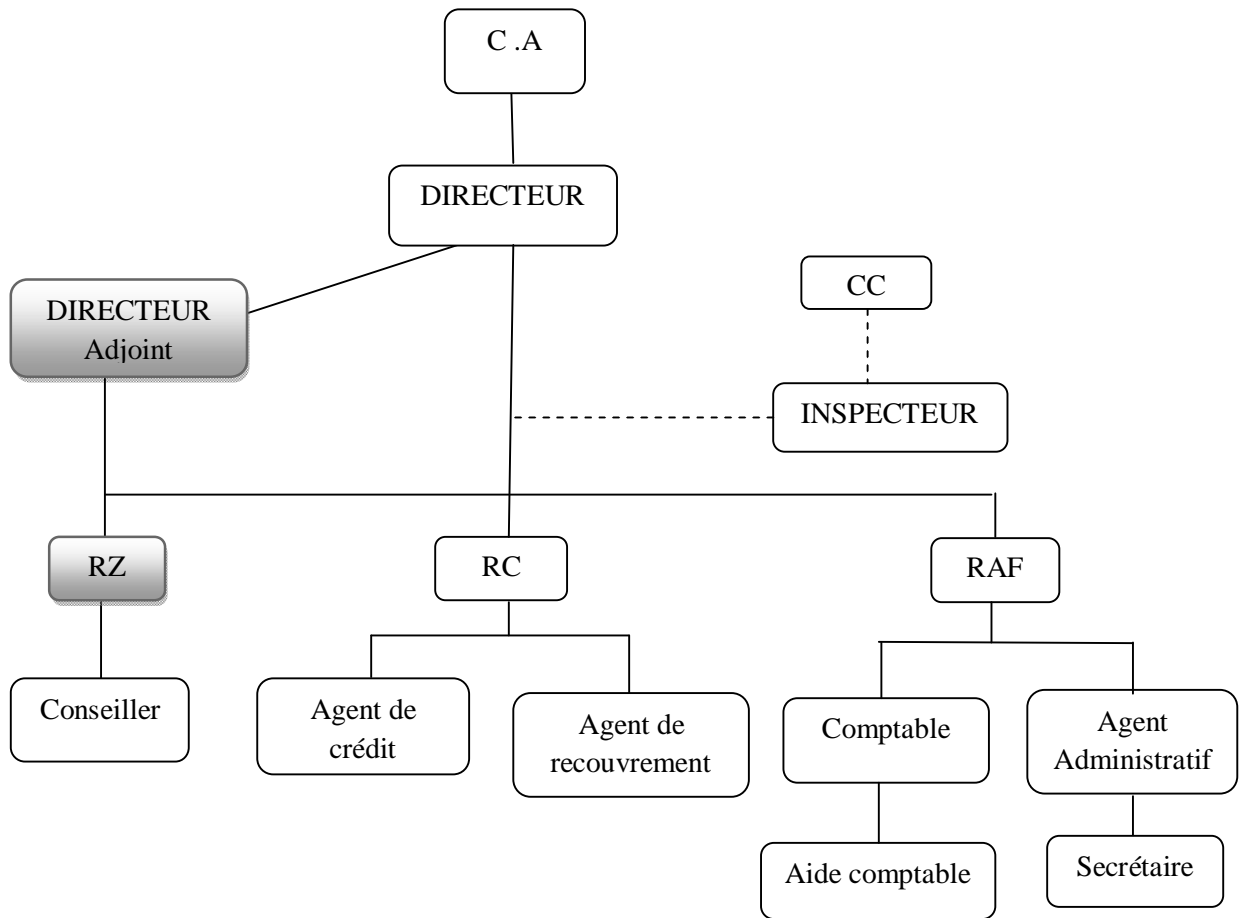
-Chacun devra être conscient qu'il fait partie d'un rouage ou sa participation entière et dévouée être plus que souhaitable.

-Directeur ne devra plus accaparer les pouvoirs de décision pour elle-même ; néanmoins, nous pensons que quelques modifications sont indispensables à savoir :

- La nomination d'un Directeur Adjoint, pour seconder le opportune. Ce dernier aura dépendant être tâche principale, d'encadrer le Responsable de Zone et de remplacer le Directeur pendant son absence.
- Une rotation des titulaires de poste de Responsable de Zone sera appréciable.

Nous recommandons l'organigramme révisé ci- dessous.

**Fig. n°07: Organigramme révisé**



**Source :** Service administratif et financier.

**CA** : Conseil d'Administration

**CC** : Comité de Contrôle

**RZ** : Responsable de Zone

**RC** : Responsable de Crédit

**RAF** : Responsable Administratif et financier

#### ▪ Etablissement du calendrier du contrôle interne

Puisque la réalisation du contrôle interne doit être en permanence ; toutefois, elle n'est pas suffisante, alors il est nécessaire d'établir un calendrier ferme et définitif.

De ce fait, la réalisation du contrôle interne ne dépend plus de l'audit interne qui ne s'effectue que trimestriellement pour la société.

Le nouveau calendrier permet donc de favoriser la sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise pour la protection et la sauvegarde des biens de l'entreprise.

Pour une bonne organisation dans chaque direction de l'entreprise, la séparation des fonctions sera bien nécessaire.

#### ▪ Répartition des fonctions

Il serait indispensable de procéder à une réorganisation totale de la direction en l'occurrence une révision complète de l'organigramme et notamment de la structure du service contrôle interne et ainsi qu'une définition claire des attributions de chacun.

Par respect du principe de séparation des fonctions, il est primordial de répartir le travail entre les employés de façon à ce que les activités les plus compatibles soient confiées à des personnes différentes.

Et le fait de planifier de façon détaillée le travail contribue grandement à l'efficacité et au contrôle des activités.

#### ▪ Révisions de la répartition bien définie des tâches

Elle permet de responsabiliser chaque employé et surtout d'éviter les redondances des tâches. Afin de faciliter la répartition des tâches, il est nécessaire de l'organiser de façon à faire figurer tous les travaux à exécuter.

L'intérêt de cette répartition repose sur le fait qu'on puisse requérir la qualité d'exécution de chacune d'elles d'une part et d'autre part, une bonne définition des tâches à accomplir par chaque agent rend optimale le résultat que le dirigeant souhaite attendre de ses subordonnées.

En effet, pour avoir un bon système de contrôle efficace, la société devra avant tout veiller sur la circulation et l'apparition de ce qu'est la conception exacte et l'importance du contrôle interne dans tous les services et la direction de la société.

Autrement dit, il est donc de devoir de dirigeant ou encore du responsable de mettre à la connaissance du personnel l'avantage procuré par la mise en valeur de ce contrôle interne.

Or, la société ne devra pas seulement se contenter des solutions concernant la situation du contrôle interne, mais elle devra également vulgariser un manuel de procédure du fait qu'il décrit et indique les modalités des circulations, traitements et classement des informations.

### 2.1.2. 2. Révisions de la gestion de personnel

Le personnel occupe la moitié du travail au sein de l'entreprise et le problème concernant le personnel mérite une solution rapide et efficace afin de garder la bonne marche et l'exploitation de la société. Le respect du profil du poste et la motivation au maximum du personnel sont les solutions proposées à l'institution aux problèmes sur les ressources humaines.

### 2.1.2.2. 1. Respect des profils du poste

Chaque poste correspond à un profil déterminé, c'est la pratique du principe : homme poste ; cette méthode consiste à placer l'homme adéquat, à la place qui correspond à son profil ; autrement dit, un poste pour une personne.

#### ▪ Recrutement des personnels

Le recrutement est une étape très critique pour la société ; c'est-à-dire un moyen d'acquérir de nouveaux éléments au staff pour renforcer son équipe. Pour solutionner alors le problème de non séparation des tâches à cause des manques de personnel, un recrutement est jugé nécessaire pour le bon fonctionnement de la société. Ceci est dans le but de répartir les tâches à des personnes différentes pour respecter le profil requis pour chaque poste.

D'ailleurs, un surplus au niveau du nombre de personnel peut rendre un peu plus léger les énormes tâches de chacun. Ce recrutement nécessite et demande une étude approfondie de la part du responsable des ressources humaines et surtout pour la direction générale car ils devront tenir compte à la fois des exigences de l'entreprise en matière de compétences, qualification, intégration, salaires...etc.

Nous proposons à cette institution d'utiliser une politique de recrutement (l'action de préparation) : c'est le responsable de recrutement définit pour quelles tâches on doit recruter. Par exemple, le Responsable Administratif et Financier a besoin d'un Gérant compétent et maîtrisant le secteur de la micro finance en général et de l'URCECAM en particulier.

Dans ce cas, nous suggérons les qualifications requises comme la suivante :

**Tableau n°8: Profil et qualifications requises pour le poste**

| Intitulé de poste | Profils du poste  | Nombre de candidat |
|-------------------|---|--------------------|
| Gérant            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bac+4 en gestion, option finance et comptabilité et/ou management</li> <li>- Expérience de 2 ans min dans ce domaine</li> <li>- Maîtrise parfaite de logiciel de la micro finance</li> <li>- Méthodique et organisé</li> <li>- Sens de leadership</li> </ul> | 01                 |

**Source :** Recherche personnel

Nous proposons également quelques suggestions de recrutement au personnel de l'URCECAM.

Deux conditions peuvent être tenues:

- Soit il procède au recrutement d'un nouvel employé par les moyens habituels : annonce dans les organes de presse et le coût d'une annonce varie selon les médias ; et l'utilisation des données déjà existantes.
- Soit le recrutement par voie de promotion en faveur de l'un des membres de son personnel selon la capacité et la qualification du personnel existant.

En outre, ce recrutement entraînera l'accomplissement rapide et efficace du travail qui permet ainsi au responsable d'exécuter les tâches au jour le jour.

#### ▪ **Exécutions des tâches au jour le jour**

Nous avons proposé ci-dessus un recrutement qui pourra entraîner l'exécution du travail sans retard : l'augmentation de l'effectif nous donne un accomplissement des travaux dans un délai minimum sans appel d'aide à qui que ce soit et chaque employé sera le seul concerné.

L'exécution de la tâche au jour le jour devra être faite pour éviter un grand retard et un cumul, par exemple : pour le service comptabilité, l'imputation de toutes les factures du mois de janvier doit être faite au plus tard le début du mois de février, les classer le plus rapidement et les imputer avec une fiche d'imputation en utilisant un logiciel de comptabilité d'une part le plus performant comme « le ciel ou compta ou sage » et d'autre part le logiciel de micro finance, par exemple le « MAESTRIA » pour assurer toutes les informations de crédit et de gestion. Cette exécution au jour le jour nous permet d'éviter une erreur et de constater les fautes commises dans un minimum de temps lors d'un achèvement de travail, c'est-à-dire cet accomplissement de travail nous permettra de vérifier et aussi de contrôler tout ce qui est exécuté.

#### ▪ **Amélioration de la répartition des tâches**

La répartition des tâches est une fonction pénible pour le chef de service car elle est très essentielle pour chaque employé au sein de la société et qui lui permet de finir et d'exécuter son travail inscrit dans la fiche de fonction. Cette répartition est obligatoire pour éviter une confusion et un désordre au moment de l'exécution du travail.

Nous suggérons pour la direction une grande partie de responsabilité d'éviter les surcharges des tâches sur une personne, c'est-à-dire chaque service devrait effectuer sa tâche sans recourir à un autre. La direction devra établir et surtout veiller au suivi des procédures mises en vigueur ou en gestation afin d'éviter des erreurs à ceux qui exécutent le travail. Il faut tenir compte aussi des conditions internes de l'entreprise.

Dans ce cas, le personnel devra être bien traité et se tenir à l'aise et normale face aux contraintes environnementales qui pouvant lui affecter.

### **2.1.2.2. 2. Motivation au maximum de personnel**

La société a besoin des agents compétents et des spécialistes, motivés qui assurent rapidement l'exécution du travail et pour garantir la bonne marche de travail. Or ; l'efficacité des travailleurs dépend de : la formation et la motivation de personnel ;

#### **▪ La formation**

Face à la technologie et l'évolution de la micro finance qui ne cessent d'avancer, la formation du personnel pour chaque poste est indispensable, car il ne suffit d'être doué pour être un bon employeur.

#### **▪ La motivation**

La motivation est une force, un ressort qui agit sur une personne pour pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif.

Il existe plusieurs facteurs pour motiver le personnel :

-L'amélioration de la motivation des agents est la rémunération avec des primes et des indemnités déterminées suivant le niveau de compétence, la catégorie et l'ancienneté.

-La mise en place d'un système d'évaluation et d'appréciation du personnel.

L'appréciation portera sur les critères suivants :

*Qualité de travail* c'est à-dire la rapidité dans l'exécution de tâches et le résultat satisfaisant.

*Initiative* : aucune hésitation à prendre d'initiatives afin de résoudre les problèmes urgents en l'absence de son responsable directe.

## **2.2. Solutions sur l'amélioration du système comptable**

### **2.2. 1. Révisions du système comptable**

L'établissement doit réviser son système comptable ; Ce système doit être conforme à la norme des établissements de crédit.

C'est la raison pour laquelle ; nous suggérons à l'URCECAM les solutions suivantes :

#### **▪ Organisations des suivies des caisses**

Il faut mettre en place une organisation des suivies de telles sorte que les registres et les journaux sont à jour et parviennent à temps à l'URCECAM .il faut donc accélérer la formation des conseillers, et de mettre en place une tactique de quadrillage de toutes les caisses pour faire les transferts de fonds et des documents comptable.

Pour ce dernier, tous les responsables sont concernés et il ne faut pas quand même laisser seule au Responsable de Zone la responsabilité de ces tâches.

Des risques et des lacunes sont énumérés auparavant concernant le système comptabilité. Nous proposons ces solutions : puiser toutes les informations inutiles dans la comptabilité pour toutes informations de crédit et de gestion, pour cela, il faut automatiser l'édition des états par les formations paramétrages de MAESTRIA et la mise en place d'un manuel comptable, ce manuel doit d'écrire : le principe et méthode comptable pour chaque type d'opération, la procédure de comptabilisation de certaines opérations spécifiques. Il doit également être à jour des modifications des régularisations bancaires en vigueur et des améliorations éventuelles apportées aux descriptions des tâches.

#### **▪ Instauration de contrôles à priori et à posteriori des données comptables**

Les contrôles comptables doivent être : à priori et à posteriori ;

A priori ; le point fort de service comptable de l'URCECAM est la spécialisation de la fonction saisie par une aide comptable, par sa vitesse de saisie et de rattrapage, on 'a pas eu à plaindre.

Néanmoins, souvent- elle succombe à la routine qui laisse passer des erreurs d'imputations au niveau des caisses. Il est donc souhaitable et bénéfique de procéder à un contrôle des documents comptables par une personne indépendante avant de procéder aux tâches de saisie.

Il est à posteriori puisque dans l'organisation de saisie, le contrôle est obligatoire par une seconde personne, cette fonction existe bien mais nous recommandons, le marquage des reçus déjà saisis par un tampon par exemple pour faciliter le contrôle. A l'absence de l'aide comptable, on pourra facilement distinguer les reçus non encore traités.

### **2.2.2. L'exploitation optimale des outils actuellement disponibles et recommandables.**

L'utilisation de l'informatique avec le logiciel de micro finance comme le MAESTRIA pourrait être renforcée au niveau des centres administratifs puisqu'il facilite les tâches des responsables et permet d'éviter les pertes de temps et la lenteur. L'outil informatique permet également de retracer les différentes opérations effectuées pour fin de contrôle et de vérification à posteriori.

La réconciliation de données comptables avec les données opérationnelles sont nécessaire pour la sécurisation des fichiers puisque celle-ci devrait être renforcée lors de l'exploitation du tableur Excel.

### **2.2. 3. La mise en place du système de comptabilité analytique**

La mise en place d'un système de comptabilité analytique permettrait d'en prendre l'analyse des structures des coûts et des revenus. Ceci devrait permettre à l'institution de mieux connaître et de maîtriser leurs charges, et éventuellement de réviser leurs actifs, toujours dans l'objectif d'atteindre une efficacité et une viabilité financière.

Ce système de comptabilité analytique pourrait ajouter et effectuer par le logiciel Comptable et également par le tableur Excel ;



## **CHAPITRE II :**

### **SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS**

Ce dernier chapitre va nous permettre de concevoir les solutions retenues de ce que nous venons d'exposer dans les chapitres précédents. Ensuite, nous retirons de ce qu'on attend par l'application de ces solutions proposées.

Dans un premier temps, nous allons énumérer les solutions retenues. Les résultats attendus et recommandations générales feront l'objet de seconde section.

#### **Section 1. Solutions retenues**

Après avoir décortiqué les diverses solutions proposées dans les chapitres précédents concernant les différents problèmes touchant à la direction de l'URCECAM, malgré sa multiplicité, les solutions suivantes sont à retenir dans le cadre de ce mémoire.

##### **1.1. Mise en place d'une structure de contrôle interne**

Comme nous l'avons vu auparavant, le contrôle interne est surtout utilisé à titre préventif qu'à titre répressif. La mise en place d'une structure de contrôle interne est le résultat de l'élaboration d'un plan d'organisation efficace et de l'existence d'un personnel qualifié.

Le contrôle interne peut être sous la responsabilité d'une seule personne, elle veillera au respect des procédures et normes établies, signalera les écarts ; voici quelques éléments à retenir :

###### **1.1.1. Les documents**

Tous les documents circulants au sein de l'URCECAM doivent être pré-numérotés ;  
 Les documents ne devront être utilisés qu'en cas de besoin formellement déclarés ;  
 Les documents se rapportant à des encaissements ou décaissements doivent être annulés une fois que les opérations sont effectuées pour empêcher d'éventuelle réutilisation ;

###### **1.1.2. Les autorisations**

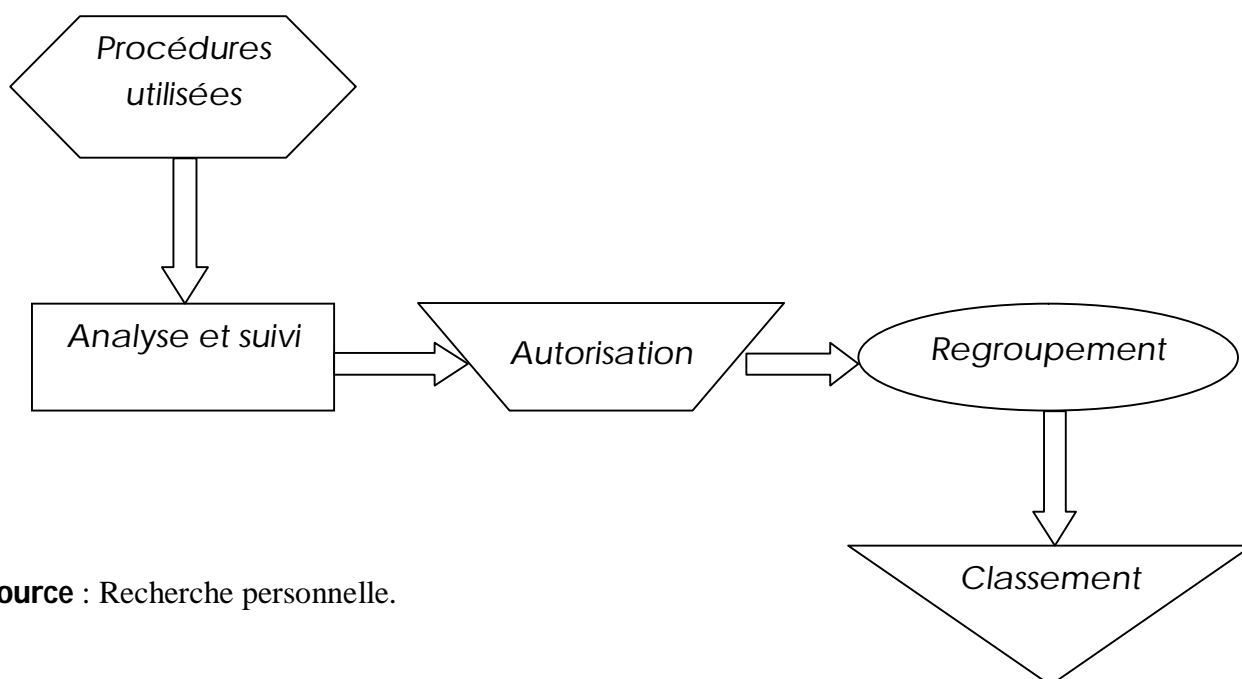
Les autorisations doivent être matérialisées par les signatures des responsables sur les documents ou par l'existence des notes accompagnant les documents ;  
 Des spécimens de signatures des responsables devront être disponibles dans les bureaux des personnes chargées d'effectuer le contrôle et l'enregistrement des documents.

### 1.1.3. Le suivi

- Le suivi des opérations devra être en temps réel pour savoir à quel stade du circuit se trouve une opération ou un document.
- Un suivi doit permettre de lancer une mesure corrective rapide dès lors qu'un écart est constaté ;
- Un système de suivi doit apporter une solution efficace à un problème et non le rendre plus difficile à traiter.

Voici le schéma qui illustre les renseignements ci-dessous :

**Fig. n° 08 : Circuit de document**



**Source :** Recherche personnelle.

Avant d'entamer le travail du contrôle, il faut qu'il existe des procédures à suivre. S'il n'y en a pas encore, il faut tout d'abord procéder à la création de ces procédures, ensuite les analyser et les vérifier. Après la vérification, le Directeur ainsi que le Conseil d'Administration signent les procédures pour l'autorisation d'application. En fin, le personnel responsable regroupe les procédures pour les classes temporairement afin qu'on les applique lors du contrôle dans toutes les directions.

## 1.2. Production de manuel de procédures

Le manuel de procédures qui a pour objectif de formaliser le mode opératoire du domaine doit être adapté aux besoins et à la capacité de compréhension de tous ceux qui l'utilisent. Le respect du manuel, c'est le premier contrôle qui découle du système de contrôle interne. Pour que ce manuel soit compréhensible et mémorisable, il doit présenter au moins les caractéristiques suivantes: des référencements logiques, des vocabulaires connus des utilisateurs, des phrases courtes, et une seule instruction par phrase. Voici donc un modèle de procédure d'octroi de crédit.

**Tableau n°09 : Proposition de Diagramme de Circulation de Document pour l'octroi de crédit**

| Procédures                                 | Service intervenant                                | Diagramme | Période      |
|--|--|-----------|--------------|
| 1-Réception des dossiers de membres        | Agent de crédit                                    |           | Journalière  |
| 2-Vérification des dossiers                | Agent de crédit                                    |           | Journalière  |
| 3- Analyse de dossier de crédit            | Agent de crédit                                    |           | Journalière  |
| 4- Décision de crédit                      | Agent de crédit                                    |           | hebdomadaire |
| 5-Validation ou signature                  | Agent de crédit                                    |           | hebdomadaire |
| 6-Contrôle, puis décision                  | Gérant   |           | hebdomadaire |
| 7-Vérification des dossiers                | Comité de crédit                                   |           | hebdomadaire |
| 8-Contrôle,                                | Comité de surveillance et conseil d'administration |           | hebdomadaire |
| 9-Retour des dossiers aux services crédits | Agent de crédit                                    |           | hebdomadaire |

**Source :** Recherche personnel

Ce tableau nous montre les divers symboles qui servent de guide pour le personnel afin que chaque responsable puisse exécuter leur travail conformément à ce qui était prévu dans le manuel.

### **1.3. Application de règles prudentielles et organisation d'un plan de recouvrement**

Toutes les solutions proposées auparavant sont bénéfiques pour l'URCECAM Analamanga, mais nous avons jugé en outre, bon de retenir comme solutions les plus pratiques, l'application des règles prudentielles et l'organisation d'un modèle de plan de recouvrement. Ces deux solutions qui sont distincts car le premier est préventif et la deuxième curative, sont aussi complémentaires.

#### **1.3. 1. Application de règles prudentielles**

Etant un établissement de crédit régie par la loi spécifique n° : 96.020, l'URCECAM se doit respecter les normes prudentielles établies par le (CSBF).

Jusqu' à maintenant ces normes prudentielles ne sont pas respectées par l'URCECAM, alors que la minimisation des risques repose essentiellement pour la pratique de ces règles prudentielles.

Les principales règles prudentielles et leurs avantages sont :

- Le Fonds Propre Disponible (FPD) ;
- Ratio de couverture des risques ;
- Ratio de divers risques ;
- Excédent d'activités non bancaires ;

Toutes les normes de la réglementation prudentielle sont déterminées par rapport aux FPD ;

##### *1) Le Fonds propres disponibles (FPD)*

Elles représentent la « garantie offerte au déposant » en cas de difficultés d'un établissement.

Le fonds propres disponibles sont constitués de :

- Ressources stables provenant des dépôts effectuées par les membres ou sociétaires (parts sociales fixes et variables ; bénéfices non affectés mais garde sous forme de réserves et de provisions générales).
- Ressources stables provenant de l'extérieur (subvention ; emprunts sous certaines conditions ...)

Sa formule de FPD est représentée comme suit :

$$\text{FPD} = \text{PSF} + \text{PSV} + \text{ou- Résultat de l'exercice} + \text{ou- Report à nouveau} + \text{Subvention}$$

## 2) *Ratio de couverture des risques*

### ✓ **Les normes prudentielles**

Le plus utilisé pour ce type est le ratio de liquidité ou ratio de couverture de risque

Sa formule est représentée comme suit:

### Avantages

Ce ratio mesure la capacité de la caisse à faire face à ses engagements à court terme afin d'éviter une crise de trésorerie en cas de retrait massifs des membres.

Les passifs exigibles comprennent les comptes d'opération avec la clientèle et d'autre compte financier.

Puis, ce ratio limite la prise de risques disproportionnés par rapport aux fonds propres disponibles (FPD).

## 3) *Ratio des divers risques*

Sa formule résume ci- dessous:

$$\text{Ratio des divers risques} = \frac{\text{Risques sur un}}{\text{propres}}$$

### Avantage :

Ce ratio sert à limiter les pertes en cas de défaillance de quelque bénéficiaire, autrement dit éviter de mettre en œuvre les œufs dans un même panier.

#### 4) Ratio du portefeuille à risque (PAR)

##### ✓ Qualité de portefeuille

La formule est la suivante :

$$\text{Ratio du portefeuille à risque} = \frac{\text{PAR} > 30 \text{ jrs} + \text{Valeur des crédits renégociés}}{\text{encours de crédit bruts}}$$

##### Avantages

Ce ratio est le plus couramment accepté en matière de mesure de la qualité de portefeuille.

Il est très efficace pour analyser les risques. En effet, il est de loin plus facile de prévenir une crise de délinquance que de la léger.

#### 5) Ratio d'excédent d'activités non bancaires

Sa formule est la suivante :

$$\text{Ratio d'excédent d'activités non bancaires} = \frac{\text{Produits accessoire} \times 100\% \leq 60}{\text{Produit net bancaire}}$$

##### Avantages

Pour que l'URCECAM n'affecte pas les ressources collectées auprès de déposant pour exercer des activités accessoires, non bancaires, c'est pour celle raison qu'on a besoin de ce ratio.

Nous recommandons, donc à l'URCECAM de pratiquer le calcul de ces ratios et de les adapter pour éviter toutes les risques de crédit encourus.

### 1.2. 2. Organisation d'un modèle de plan de recouvrement

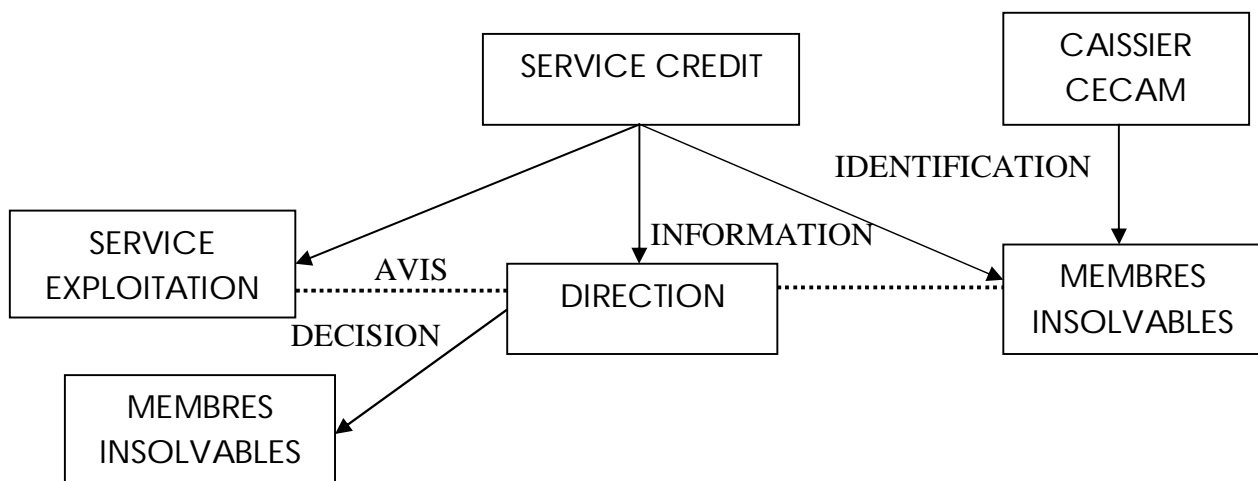
Comme tout établissement de crédit ou une institution financière, l'inefficacité d'un plan de recouvrement est l'une des principaux risques encourus par l'URCECAM en matière d'attente d'objectif. Jusqu' à maintenant, la réalisation de recouvrement encours est assurée par l'Agent de crédit, or dans le cas de l'URCECAM qui regroupe en totalité 29 caisses CECAM, l'Agent de crédit n'arrivera jamais à assurer cette tâche à lui tout seul.

Donc face à aux problèmes de recouvrement ; nous recommandons l'organisation d'un plan de recouvrement suivante :

- L'activité de recouvrement ne se fait plus au niveau du service crédit seulement mais au niveau de la direction.
- Une équipe dirigée par le Responsable de Zone (RZ) assurera l'activité de recouvrement. Ainsi, le recouvrement n'est qu'à la charge seule de l'Agent de crédit mais à tous le personnel de l'URCECAM comme le Directeur, le responsable de crédit, le responsable de recouvrement, le responsable de zone et le conseiller,
- Une campagne de recouvrement pendant sa durée déterminée sera fortement recommandée de 30 à 45 jours, et pendant ce temps tous les octrois de crédit seront suspendus. L'octroi de crédit ne devrait avoir requis que si la caisse CECAM réalisera au minimum un taux de remboursement de 80%.

Voici donc un schéma montre le modèle de plan de recouvrement

**Fig. n°09 : Modèle de plan de recouvrement**



**Source :** Recherche personnelle

Bref, nous pensons que les solutions proposées permettent de concilier l'objectif de l'URCECAM.

Maintenant, nous allons voir dans la dernière section de cet ouvrage les résultats attendus et les recommandations générales.

## **Section 2. Résultats attendus et recommandations générales**

Une amélioration consiste à produire des effets successibles d'être traduit en fait concret. Dans ce cas de l'URCECAM Analamanga, l'amélioration du système de contrôle interne produira inévitablement des impacts dans tous les domaines de la vie de société et par extension, de la nation malgache, du fait que c'est une Institution Financière Mutualiste (IFM).

Un aménagement doit toujours porter ses fruits, aussi dans ce chapitre, nous nous attacherons à démontrer, quels sont les résultats attendus tant sur les plans financiers et économiques, ainsi qu'à l'échelle sociale et politique.

### **2.1. Résultats attendus**

Les résultats attendus sont multiples et peuvent se présenter du point de vue financière, économique, sociale et politique.

#### **2.1.1. Sur le plan financier et économique**

##### **2.1.1.1. Sur le plan financier**

Notons que l'évolutions du système de contrôle interne est une partie des travaux de l'auditeur pour dégager les forces et les faiblesses du système, tout en donnant des recommandations après .Alors que, pour le cas de notre entité, le suivi de ces recommandations citées ci-dessus est nécessaire du point de vie financière car la gestion d'une ne entreprise sera basée sur la possession d'un bon système de contrôle interne, ou cette gestion efficace est un élément de critère des bailleurs de fonds pour accorder de financement et des subventions. Il y a donc une possibilité pour l'URCECAM de rétablir sa situation financière et d'avoir d'autre financement à part et les parts sociales des sociétaires.

##### **2.1.1. 2. Sur le plan économique**

Le secteur rural domine l'économie malgache et il est clair que la croissance économique y dépend fortement. Etant une institution financière mutualiste visant le développement rural, l'URCECAM doit s'efforcer d'appliquer les solutions précitées concernant l'amélioration de son système de contrôle interne.

En effet, elle doit suivre également l'évolution économique nationale et même mondiale.



## **2.1.2. Sur le plan social et politique**

### **2.1.2. 1. Sur le plan social**

La gestion efficace de l'entité par le suivi de nos recommandations pourra apporter des impacts sur la situation socio-économique des ses employés et aussi des sociétaires.

La bonne gestion de l'entité crée une ambiance de confiance et favorise la motivation des salariées.

En effet, l'intervention de l'URCECAM auprès des sociétaires leur permet de financer leurs projets pour améliorer leur niveau de vie de la population pauvre le plus défavorisé qui a un faible revenu monétaire. Le pourcentage d'intervention sociale pendant l'année varie entre 35 à 50 % par an.

### **2.1.2. 2. Sur le plan politique**

Il existe plusieurs défis à relever dans les domaines du contrôle, mais aussi dans la compréhension des bonnes pratiques et des conditions nécessaires pour la mise en place d'un environnement favorable au développement d'institutions pérennes. Certes, la pratique de la gestion saine et puissante des institutions de micro finance au niveau interne contribue à valoriser l'impact politique avéré.

## **2.2. Recommandations générales**

Le premier point a traité dans ce domaine concerne, la mise en place d'un contrôle inopiné et périodique, ensuite la mise en place d'une grille de pouvoir. Ainsi, nous pensons que ces quelques recommandations générales sont nécessaires pour que les solutions sus évoquées trouvent pleinement leur efficacité au sein de la société.

### **2.2. 1. Mise en place d'un contrôle inopiné et périodique**

Un système, pour être pleinement efficace doit être :

- Prévue et corrigé périodiquement, sinon, il a attendu à se contenter de la routine
- Surveille périodiquement, ceci dans un tout purement professionnel et d'éthique
- Nous plaidons en faveur de la mise en place d'un contrôle inopiné et périodique non pas dans un but de sanctionner, mais surtout de recherche d'éventuelles faiblesses ou erreurs qu'il faut rectifier ;

### **2.2. 2. Mise en place d'une grille de pouvoir**

L'existence d'une grille de pouvoir au sein de l'URCECAM favorise aussi l'efficacité du système. Ainsi ; nous recommandons de fixer les pouvoirs de décisions de chaque instance de l'établissement en fonction des risques : réviser la grande décision (octroi de crédit important, gros investissement ...) à l'hierarchie la plus élevée et élaborer un document sur les limites de délégations de pouvoir.

En conclusion ; on a pu remarquer que toute entreprise ne peut pas fuir toutes contraintes de la vie environnementale de la société que ceux soient internes ou externes, ne serait-ce tout simplement la concurrence. Donc même si une entreprise en question est en phase de croissance ou en voie de développement, cela ne l'empêche pas de rencontrer des difficultés qui peuvent nuire au bon déroulement de la société et à la réalisation de ses activités, C'est pour cela que nous avons effectué notre travail de recherche sur ladite société, non seulement pour une formation de stage mais plus particulièrement pour pouvoir lui apporter des propositions de solutions pour les problèmes rencontrés.

En fin, nous achevons ici ce mémoire de fin d'études .Cette analyse n'est qu'une partie des points essentiels du système de contrôle interne, nous laissons ouverte la recherche.

## CONCLUSION GENERALE

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures des contrôles et d'organisation rationnelle de la comptabilité, des mesures de sécurité, des plans d'organisation, des procédures et politiques mises en œuvre par la direction, coordonnées dans la société dans le but d'assurer :

- la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité de tous les renseignements comptables ;
- l'utilisation de toutes les ressources à bon escient ;
- le respect des politiques et instructions établies par la direction ;

Il contribue grandement à la conduite ordonnée et efficace des affaires de la société.

Or la théorie générale sur le contrôle interne nous a permis de développer la notion de contrôle interne en question, la problématique de la société développant les faiblesses du système de la société URCECAM et les mauvaises conséquences engendrées.

Au cours de cette investigation, nous avons décèlés quelques déficiences et ces différents problèmes ont nécessité des solutions qui ont été proposées au cours de la troisième partie intitulée résultats attendus et recommandations visant à la rentabilisation du système du contrôle interne.

Très souvent, les améliorations suggérées ont une incidence économique au sein de la société. Cette bonne perspective se justifie d'une part par le renforcement de la capacité du travail et l'amélioration de la rentabilité qui sont les résultats attendus sur le plan financier ; d'autre part, elle se justifie par l'amélioration de l'efficacité organisationnelle qui, combinée à la sante financière, poussent les entreprises sur une voie de croissance.

En outre, on ne peut pas accorder une confiance absolue au contrôle interne, il offre plutôt des garanties suffisantes.

En effet, un système de contrôle interne satisfaisant permet de remédier aux déficiences les plus graves du système.

Les trois grandes parties de ce mémoire nous ont aussi permis d'avoir une idée de l'importance du contrôle interne dans une entreprise.

Rappelons qu'un bon système de contrôle interne permet à une société d'un cote d'être rassuré sur la protection de son patrimoine et de ses ressources et d'autre part d'obtenir d'informations crédibles vis-à-vis d'un certain nombre de critères.

De plus, la disposition d'un système du contrôle adéquat laisse présager une bonne perspective pour une société dans la mesure où elle facilite la prise de décision des dirigeants.

Par conséquent, les diverses solutions apportées aux problèmes auxquelles nous nous sommes confrontées au sein de l'entité devront lui permettre d'améliorer davantage son système de contrôle et de recevoir une meilleure gestion par ses dirigeants.

Nous espérons ainsi que toutes les propositions et recommandations qui ont été émises aux dirigeants de la société à travers des documents auront une répercussion positive au niveau de la société et pourront lui permettre d'une part de maîtriser et de renforcer la gestion de son patrimoine, de ses ressources et de ses informations et d'autre part, de développer ses activités.

Mais qu'en est-il d'un contrôle interne médiocre ?

Un contrôle interne inadéquat favorise le cas d'irrégularité et les conséquences peuvent être importantes telles que les pertes des biens, l'inefficacité et l'inefficience des opérations.

Néanmoins, ce mémoire ne prétend nullement être une référence pour résoudre les problèmes liés au contrôle interne ni un guide incontournable en la matière, mais il constitue un modèle pour sensibiliser les dirigeants de l'entreprise sur le rôle essentiel du système du contrôle interne au sein de la société et qui constitue une bonne mesure de protection que doit prendre toute société.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **OUVRAGES ACADEMIQUES**

MIKOL ALIN ; « Le contrôle interne » ; Expert comptable, diplômé commissaire aux comptes, professeur à l'école supérieure de commerce de Paris, dépôt légal 1<sup>ère</sup> édition 1998, p128.

LAWRERCE B ; « La Pratique de l'Audit interne » ; édition originale Institut de gestion ; 2<sup>ème</sup> trimestre 1976 ; Imprimerie Berger- Levraut, Nanci ; p558.

ROYER Dande ; « Calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque » ; Développement international des jardins ; p37

VILLENEUVE Jacque ; « Contrôle interne-guide de procédure » ; Janvier 2001 ; p19

## **DOCUMENTS ET REVUES**

Manuel de procédure et d'organisation comptable de CECAM, année 2009/2010

Statut générale de l'URCECAM Analamanga

Entretien avec les personnels de la CECAM

## **COURS**

Cours « Mathématique Financière » ; 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année en gestion ; Université d'Antananarivo ; Année Universitaire 2003/2004 et 2004/2005.

Cours « Gestion de ressources humaines » ; 4<sup>ème</sup> année en gestion ; Université d'Antananarivo ; Année Universitaire 2006/2007

Cours « Politique générale de l'entreprise » ; 4<sup>ème</sup> année en gestion ; Université d'Antananarivo ; Année universitaire 2008/2009

Cours « Audit générale » ; 4<sup>ème</sup> année en Gestion ; Université d'Antananarivo ; Année Universitaire 2003/2004.

## **WEBOGRAPHIES**

[http : //www.microfinance.cirad.fr](http://www.microfinance.cirad.fr) ; (le 18 Septembre 2011)

[http : //www .madamicrofinance.mg](http://www.madamicrofinance.mg) ; (le 20 Septembre 2011)

<http://www.google.mg> :« contrôle interne et audit interne » ; (le 25 Septembre 2011)

## **LISTE DES ANNEXES**

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>ANNEXE I</b>    | : Identité                                 |
| <b>ANNEXE II</b>   | : Modèle de reçu                           |
| <b>ANNEXE III</b>  | : Modèle de calcul des intérêts normaux    |
| <b>ANNEXE IV</b>   | : Modèle de calcul des intérêts de retards |
| <b>ANNEXE V</b>    | : Modèle demande d'Avance de Fond          |
| <b>ANNEXE VI</b>   | : Réseau CECAM                             |
| <b>ANNEXE VII</b>  | : Evolution de nombre de caisse            |
| <b>ANNEXE VIII</b> | : Fiche d'adhésion                         |

## IDENTITE

**Nom** : URCECAM Analamanga  
**Statut** : Institution Financière Mutualiste  
**Siège** : lot IVM 103 YC ter Antetazanavoany Antananarivo 101  
**Tél. mobile** : 261 033 14 250 5&261 032 04 554 27  
**Tél. fixe** : 261 22 206 70  
**Fax** : 22 604 31  
**E-mail** : cecamanal@yahoo.fr  
**Date de création**: 18 Décembre 2002  
**Source** : Document URCECAM Analamanga

## Modèle de reçu

|  |               |               |   |              |
|--|---------------|---------------|---|--------------|
| URCECAM<br>CECAM<br>Anaran'ny mpikambana :-----<br>DATY----- |               |               | ROSIA<br>FIDIRAMBOLA<br>N°08729<br>LAHARAN'NY MPIKAMBANA<br>----- |              |
| ANTONY   | VOLA          |               | FE-POTOANA<br>FAMERENENA  | FANAMARIHANA |
|  | RENI-<br>VOLA | ZANA-<br>BOLA |   |              |
|  |               |               |   |              |
| FITAMBARANY  |               |               |   |              |
| TARAHIMARIKA ARA-TSORATRA-----<br>-----                      |               |               |   |              |

**Source:** Document URCECAM Analamanga



### III

#### Modèle de calcul des intérêts normaux dans un emprunt.

Exemple : Un crédit productif (PRO) d'Ar 5000. 000 ; remboursables dans 10 mois et le taux est de 3%.

| <b>Echéance</b> | <b>Capital restant dû</b> | <b>Capital remboursé</b> | <b>Intérêt versé/mois</b> |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Janvier         | 5.000.000                 | 500.000                  | 150.000                   |
| Février         | 4500.000                  | 500.000                  | 135.000                   |
| Mars            | 4.000.000                 | 500.000                  | 120.000                   |
| Avril           | 3.500.000                 | 500.000                  | 105.000                   |
| Mai             | 3.000.000                 | 500.000                  | 90.000                    |
| Juin            | 2.500.000                 | 500.000                  | 75.000                    |
| Juillet         | 2.000.000                 | 500.000                  | 60.000                    |
| Aout            | 1.500.000                 | 500.000                  | 45.000                    |
| Septembre       | 1.000.000                 | 500.000                  | 30.000                    |
| Octobre         | 500.000                   | 500.000                  | 15.000                    |
| <b>Total</b>    | <b>0</b>                  | <b>5.000.000</b>         | <b>825.000</b>            |

(Source propre)

### Modèle de calcul de l'intérêt de retards

Exemple : Un crédit Commerce Individuel(COI) d'Ar : 2.000. 000 ; remboursables dans 4 mois et le taux est égal le double du taux normaux (3%)

| <b>Echéance</b> | <b>Capital restant dû<br/>(1)</b> | <b>Intérêt normal<br/>(1)*3% = (2)</b> | <b>Intérêt de retards verse/par mois<br/>(3) = (2)*2</b> |
|-----------------|-----------------------------------|--|--|
| Janvier         | 2 000 .000                        | 60 .000                                | 120 .000   |
| Février         | 1 .500. 000                       | 45. 000                                | 90. 000  |
| Mars            | 1. 000. 000                       | 30. 000                                | 60 .000  |
| Avril           | 500 .000                          | 15. 000                                | 30. 000  |
| <b>Total</b>    | <b>0</b>                          | <b>150.000</b>                         | <b>300.000</b>   |

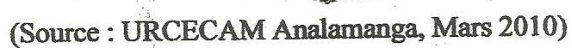
(Source propre)

## Modèle de demande d'Avance de Fond

### DATE D'OCTROI

| N° | Nom | Date |      |       | Date de dépôt                   |        | Montant<br>à<br>octroyer | Observation |
|----|-----|------|------|-------|---------------------------------|--------|--------------------------|-------------|
|    |     | COPL | COPR | FIGAM | PSV                             | APPORT |                          |             |
|    |     |      |      |       |                                 |        |                          |             |
|    |     |      |      |       | <b>Total</b>                    |        |                          |             |
|    |     |      |      |       | <b>Encaisse</b>                 |        |                          |             |
|    |     |      |      |       | <b>Besoin de<br/>trésorerie</b> |        |                          |             |

**Source :** URCECAM Analamanga





# Évolution du nombre de caisse

| TAONA             | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011<br>(vinavina) |
|-------------------|------|------|------|------|--------------------|
| ISAN'NY<br>CAISSE | 26   | 26   | 28   | 29   | 29                 |



## Iza ny CECAM ?

- Ny CECAM dia koperativa miorina amin'ny fepetra fiaraha-miasa, fifanohanana sy fifanampiana
- Ny CECAM dia koperativa azo ametravana sy isam-boram-bola ho an'ireo mpikambana ao aminy.
- Ny CECAM dia mandray fanapaha-kevitra, fepetra na fankatoavana (fidirana na fialana ho mpikambana, fisamborana) amin'ny alalan'ny "fanapahana" na COP.

## Fomba fidirana ho mpikambana

→ Ireo zavatra ilaina alohan'ny "fanapahana" na COP:

- Photocopie Karapanondro (CIN) certifié 01
- Certificat de residence 01
- Sary tapaka 02

→ Aorian'ny « fanapahana » na COP dia mandrotsaka:

- Saram-pidirana: Ar 4 000
- Anjara Biriky Raikitra na PSF: Ar 20 000

**NB:** Marihina fa ny olona mirotsaka ho mpikambana dia efa **maalala tsara ny fitsipika anatin'ny CECAM** toy ny famerenana ireo Anjara Biriky efa naloa izay tsy averina raha tsy **2 taona** aorian'ny fametraham-pialana tsy ho mpikambana intsony.

# TABLES DES MATIERES

|  |    |
|--|----|
| <b>REMERCIEMENTS</b>   |    |
| <b>SOMMAIRE</b> .....  | I  |
| <b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....  | II |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | IV |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | V  |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....   | 1  |
| <b>PREMIERE PARTIE : CONSIDERATION GENERALE DE L'ETUDE</b>                     |    |
| <b>Chapitre 1. Présentation générale et organisation de l'entité</b> .....     | 3  |
| Section1. Présentation générale de l'URCECAM.....                              | 3  |
| 1.1. Historique .....  | 3  |
| 1.1.1. Spécificité .....   | 5  |
| 1.1.2. Couverture géographique.....  | 5  |
| 1.2. Activités et objectifs.....   | 5  |
| 1.2.1. Activités .....   | 6  |
| 1.2.2. Objectifs.....  | 6  |
| 1.2.2.1. Objectifs internes .....  | 6  |
| 1.2.2.2. Objectifs national .....  | 6  |
| Section2. Structure organisationnelle .....                                    | 7  |
| 2.1. Structure Organisationnelle .....   | 7  |
| 2.1.1. La CECAM.....   | 7  |
| 2.1.2. L'URCECAM.....  | 9  |
| 2.1.3. L'INTERCECAM.....   | 10 |
| 2.1.3.1. Définitions.....  | 10 |
| 2.1.3.2. Rôle vis-à-vis de l'URCECAM.....                                      | 10 |
| 2.2. Organigramme .....  | 11 |
| 2.2.1. Définitions de taches.....  | 12 |
| 2.2.2. Attributions de chaque responsable .....                                | 12 |
| <b>Chapitre 2 .Théorie générale sur le contrôle interne</b> .....              | 16 |
| Section 1.Notion générale du contrôle interne et ses caractéristiques .....    | 16 |
| 1.1. Notions générale du contrôle interne .....                                | 16 |
| 1.1.1. Définitions .....   | 16 |
| 1.1.2. Objectifs .....   | 17 |
| 1.1.3. Les Types de contrôle interne.....                                      | 18 |
| 1.2. Les caractéristiques de contrôle interne .....                            | 20 |
| Section 2. Les principes des bases du contrôle interne et son importance ..... | 20 |
| 2.1. Principes des bases de contrôle interne .....                             | 20 |
| 2.1.1. Les composantes de contrôle interne .....                               | 20 |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.2. Les acteurs du contrôle interne .....                          | 23        |
| 2.1.2. 1. Le conseil d'Administration .....                           | 23        |
| 2.1.2. 2. La Direction Générale/ le Directoire.....                   | 24        |
| 2.1.2. 3. L'Audit interne .....                                       | 24        |
| 2.1.2. 4. Le personnel de la société .....                            | 24        |
| 2.1.3. Les supports techniques .....                                  | 25        |
| 2.1.3. 1. Diagramme de Circulation de Document .....                  | 25        |
| 2.1.3. 2. Questionnaires du contrôle interne .....                    | 25        |
| 2.1.3. 3. Feuille de liaisons .....                                   | 26        |
| 2.2. Les importances du contrôle interne .....                        | 26        |
| 2.3. Les limites de contrôles internes .....                          | 27        |
| <b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT</b>                        |           |
| <b>ET DIAGNOSTIC</b>  |           |
| <b>Chapitre 1. Description de l'existant.....</b>                     | <b>31</b> |
| Section 1. Département de crédit.....                                 | 31        |
| 1.1. Les opérations de la CECAM .....                                 | 31        |
| 1.1.1. Octroi de crédit .....   | 31        |
| 1.1.2. Collecte de l'épargne .....                                    | 33        |
| 1.2. Les bénéficiaires du crédit CECAM .....                          | 35        |
| 1.2.1. Les membres de la CECAM .....                                  | 35        |
| 1.2.2. Statistiques des adhérents .....                               | 35        |
| 1.3. Modalités de remboursement et mesures relatives au contrat ..... | 36        |
| 1.3.1. Modalités de remboursement .....                               | 36        |
| 1.3.2. Mesures relatives au contrat .....                             | 37        |
| 1.3.2. 1. Pour les simples membres et les élus.....                   | 37        |
| 1.3.2. 2. Pour les Créances Douteuses et Litigieuses .....            | 39        |
| 1.4. Processus de circuits .....                                      | 40        |
| 1.4. 1. Processus d'octroi de crédit .....                            | 40        |
| 1.4.1. 1. Présentation graphique.....                                 | 41        |
| 1.4.1. 2. Explication du schéma .....                                 | 41        |
| Section 2. Département administratif et financier.....                | 42        |
| 2.1. Modes de fonctionnement .....                                    | 43        |
| 2.2. Objectifs .....  | 43        |
| 2.3. Processus de circuits.....                                       | 43        |
| 2.3.1. Circuit de document comptable .....                            | 43        |
| 2.3.1. 1. Documents utilisés.....                                     | 43        |
| 2.3.1. 2. Processus comptable .....                                   | 46        |
| 2.3.1. 3. Présentation graphique.....                                 | 47        |
| 2.3.1. 4. Explication du schéma .....                                 | 48        |
| 2.3.2. Circuit d'information de gestion.....                          | 49        |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.2. 1. Information ascendante .....   | 50        |
| 2.3.2.1. 1. Type .....   | 50        |
| 2.3.2.1. 2. Processus d'information .....  | 50        |
| 2.3.2.1. 3. Explication des circuits.....  | 51        |
| 2.3.2. 2. Information descendante .....  | 51        |
| 2.3.2.2. 1. Type .....   | 51        |
| 2.3.2.2. 2. Processus d'information .....  | 51        |
| 2.3.2.2. 3. Explication des circuits .....   | 52        |
| <b>Chapitre 2. Analyse critique.....</b>   | <b>53</b> |
| <br>Section 1. Analyses de forces et faiblesses des procédures existantes et portefeuille de crédit..... | 53        |
| 1.1. Les points forts et les points faibles constatés au niveau des procédures .....                     | 53        |
| 1.1.1. Points forts.....   | 53        |
| 1.1.1.1. La disposition de Manuel des Politiques et Procédures mise en place .....                       | 53        |
| 1.1.2. Points faibles .....  | 53        |
| 1.1.2.1. Manque de documents appropriés .....  | 53        |
| 1.1.2.2. Le non disposition de Manuel Politique et de Procédure pour tous.....                           | 54        |
| 1.1.2.3. Le non respect de manuel de procédures et politique établis .....                               | 55        |
| 1.2. Les points forts et les points faibles en matière de portefeuille de crédit .....                   | 55        |
| 1.2.1. Points forts.....   | 55        |
| 1.2.1.1. La bonne qualité de portefeuille.....   | 55        |
| 1.2.2. Points faibles .....  | 55        |
| 1.2.2.1. Persistance des anomalies.....  | 56        |
| 1.2.2.2. Le retard lors du déblocage de fonds.....   | 56        |
| 1.2.2.3. Crédit non rentable .....   | 56        |
| <br>Section 2. Analyse des forces et faiblesses du système d'information de gestion et comptable .....   | 57        |
| 2.1. Les points forts et les points faibles liés au Système d'Information Gestion(SIG).....              | 57        |
| 2.1.1. Les points forts .....  | 57        |
| 2.1.1.1. Existence de système d'information de gestion.....  | 57        |
| 2.1.1.2. L'assurance de système d'information de gestion .....   | 58        |
| 2.1.1.3. Existence de personnel convenable.....  | 58        |
| 2.1.2. Les points faibles .....  | 58        |
| 2.1.2.1. La difficulté des enregistrements comptables parfois .....                                      | 58        |
| 2.1.2.2. L'insuffisance de transferts de compétence.....   | 59        |
| 2.1.2.3. Non respect du principe d'organisation.....   | 59        |
| 2.1.2.4. Mauvaise gestion de personnel .....   | 60        |

|   |    |
|---|----|
| 2.2. Les points forts et les points faibles liés au Système d'Information Comptable(SIC)..... | 60 |
| 2.2.1. Les points forts .....   | 60 |
| 2.2.1. 1. L'existence du système comptable fiable .....                                       | 60 |
| 2.2.1. 2. L'assurance des informations du système comptable .....                             | 61 |
| 2.2.2. Les points faibles .....   | 61 |
| 2.2.2. 1. Risque d'avoir des informations financières non fiable .....                        | 61 |
| 2.2.2. 2. Lenteurs des circuits des données .....   | 62 |
| 2.2.2. 3. L'absence du système comptabilité analytique.....                                   | 62 |

## TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

### **Chapitre 1. Propositions des solutions**.....63

|   |    |
|---|----|
| Section 1. Solutions concernant les procédures existantes et la porte feuille de crédit ..... | 63 |
| 1.1. Solutions sur l'amélioration de procédures mis en place .....                            | 63 |
| 1.1.1. Elaboration de manuel de procédures .....  | 63 |
| 1.1.1.1. Le contenu de ce manuel.....   | 63 |
| 1.1.1.2. Suivi et contrôle.....   | 64 |
| 1.1.1.3. Mise à jour .....  | 64 |
| 1.1.2. Diffusion efficace de manuel politique et procédure mise en place .....                | 64 |
| 1.2. Solutions sur l'amélioration de portefeuille de crédit .....                             | 65 |
| 1.2.1. Améliorations des opérations de crédit.....  | 65 |
| 1.2.1.1. Améliorations de la gestion de l'activité d'octroi de crédit.....                    | 65 |
| 1.2.1.2. Améliorations de la gestion de performance opérationnelle de crédit ....             | 65 |
| 1.2.2. Améliorations de qualité de crédit octroyé .....                                       | 66 |
| 1.2.3. Révisions de procédures de crédit .....  | 66 |

|  |    |
|--|----|
| Section 2. Solutions concernant le système d'information de gestion et comptable ..... | 67 |
| 2.1. Solutions sur l'amélioration de système d'informations de gestion .....           | 67 |
| 2.1.1. Révisions du système d'information de gestion.....                              | 67 |
| 2.1.1.1. Acquisitions de matériels informatique .....                                  | 67 |
| 2.1.1.2. Création d'un service d'informatique.....                                     | 68 |
| 2.1.2. Respect du principe d'organisation .....  | 69 |
| 2.1.2.1. Révisions de planning d'organisation.....                                     | 69 |
| 2.1.2.2. Révisions de gestion de personnel.....  | 71 |
| 2.1.2.2.1. Respect de profil du poste .....  | 72 |
| 2.1.2.2.2. Motivation maximum de personnel .....                                       | 74 |
| 2.2. Solutions sur l'amélioration de système d'information Comptable.....              | 75 |
| 2.2.1. Révisions du système comptable .....  | 75 |

|   |               |
|---|---------------|
| 2.2.2. L'exploitation optimale des outils actuellement disponibles<br>et recommandables ..... | 76            |
| 2.2.3. La mise en place du système comptable analytique .....                                 | 76            |
| <b>Chapitre 2. Solutions retenues et résultats attendus .....</b>                             | <b>77</b>     |
| <br>Section.1. Solutions retenues .....   | <br>77        |
| 1.1. Mise en place d'une structure de contrôle interne .....                                  | 77            |
| 1.1.1. Les documents .....  | 77            |
| 1.1.2. Les autorisations .....  | 77            |
| 1.1.3. Le suivi .....   | 78            |
| 1.2. Production de manuel de procédures .....   | 79            |
| 1.3. Application de règles prudentielles et organisation d'un plan de recouvrement .....      | 80            |
| 1.3.1. Application de règles prudentielles .....  | 80            |
| 1.3.2. Organisation d'un modèle de plan de recouvrement .....                                 | 82            |
| <br>Section.2. Résultats attendus et recommandations générales .....                          | <br>84        |
| 2.1. Résultats attendus.....  | 84            |
| 2.1.1. Sur le plan financier et économique .....  | 84            |
| 2.1.1.1. Sur le plan financier .....  | 84            |
| 2.1.1.2. Sur le plan économique.....  | 84            |
| 2.1.2. Sur le plan social et politique.....   | 85            |
| 2.1.2.1. Sur le plan social.....  | 85            |
| 2.1.2.2. Sur le plan politique.....   | 85            |
| 2.2. Recommandations générales .....  | 85            |
| 2.2.1. Mise en place d'un contrôle inopiné et périodique .....                                | 85            |
| 2.2.2. Mise en place d'une grille de pouvoir .....  | 86            |
| <br><b>CONCLUSION GENERALE .....</b>  | <br><b>87</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>  |               |
| <b>ANNEXES</b>  |               |
| <b>TABLES DES MATIERES</b>  |               |