

SOMMAIRE

SOMMAIRE.

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

INTRODUCTION.....	5
PARTIE I:.....	7
GÉNÉRALITÉS SUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET CONTRÔLE INTERNE.....	7
CHAPITRE I : DISPOSITIONS GÉNÉRALES SUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET GÉNÉRALITÉS SUR LE RÉSEAU OTIV DE LA DIANA	9
Section I. Définition et historique de la micro-finance	9
Section II. Réglementation générale de la profession	11
Section III. Généralités sur le Réseau OTIV de la DIANA.....	18
CHAPITRE II : GÉNÉRALITÉS SUR LA POLITIQUE DE CRÉDIT OTIV	21
Section I. Conditions générales d'admissibilité au crédit.....	21
Section II. Caractéristiques des produits de crédit	23
Section III. Différents types de crédit.....	31
CHAPITRE III : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE INTERNE	40
Section I. Définition	40
Section II. Composants du contrôle interne	43
Section III. Principes du contrôle interne	50
PARTIE II:	59
PRATIQUE DU CONTRÔLE INTERNE ET RECOMMANDATIONS ENVISAGÉES	59
CHAPITRE I: PRÉSENTATION ET ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU ROD	61
Section I. Système d'organisation.....	61
Section II. Analyse du contrôle interne au sein du ROD	64
Section III. Les principaux risques rencontrés au niveau des IMF	72
CHAPITRE II. PRATIQUE DU CONTRÔLE DE COMPTE ET DU CÔNTRÔLE INTERNE.....	74
CHAPITRE II. PRATIQUE DU CONTRÔLE DE COMPTE ET DU CÔNTRÔLE INTERNE.....	74
Section I. Gestion de crédit	74
Section II. Ratios prudentiels	75
Section III. Risques liés à l'activité.....	78
CHAPITRE III. RECOMMANDATIONS ENVISAGÉES	84
Section I. Cadre réservé à la gestion de risques	84
Section II. Processus du contrôle interne suivant l'approche par le risque	84
Section III. Institutionnalisation du contrôle interne	91
CONCLUSION	95
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXE	98
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	101
TABLE DES MATIÈRES	102

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ADC	Agent de crédit
ADéFI	Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises
AGEPMF	Agence d'Exécution du Projet Micro Finance
AICPA	American Institute of certified public Accountants
APEM	Association pour la promotion de l'Entreprise à Madagascar
ATD	Amortissement Total de la Dette
CAE	Crédit Avec Education
CDL	Créances Douteuses ou Litigieuses
CECAM	Caisse d'épargne et de Crédit Agricole Mutuel
CIC	Commission d'Inspection de Crédit
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
DIANA	Diégo, Ambanja, Nosy be , Ambilobe
DID	Développement International Desjardins
FPD	Fonds Propres Disponibles
IMF	Institutions de Micro Finance
MGA	Malagasy Garantie Ariary
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OTIV	Ombona sy Tahiry Ifampisamborana Vola
PFM	Projet Micro Finance
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SAVA	Sambava Antalaha Vohémar Andapa
SIG	Système d'Information de Gestion
TIAVO	Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola
TPE	Très Petites Entreprises

INTRODUCTION

"Les échecs et pertes qui ont touché les banques ces vingt dernières années ont accru l'importance d'une gestion des risques et d'un contrôle interne efficaces au sein du secteur financier formel dans le monde entier. Aux Etats-Unis, les faillites bancaires ont augmenté de plus de 200 %, dans les années 80, suite à la fraude et à la mauvaise gestion. En outre, une étude des banques traditionnelles a révélé que la mise en œuvre de tels systèmes du contrôle interne a joué un rôle important dans la réduction des faillites bancaires, au cours des années 90.

A cheval sur les secteurs financiers formel et informel, le secteur de la microfinance reconnaît également l'importance d'un contrôle interne efficace.

En outre, le nombre et le type de parties concernées par la santé financière de l'IMF augmentent : les bailleurs de fonds désirent appuyer des projets de microfinance pérennes ; les membres du conseil d'administration veulent protéger leur réputation et remplir leurs obligations ; les investisseurs souhaitent préserver leur capital ; les emprunteurs veulent un accès continu aux prêts ; les épargnants souhaitent assurer la sécurité de leur épargne , et les autorités de réglementation ont pour objectif de protéger l'environnement financier et les intérêts des épargnants. Pour demeurer compétitives, les IMF diversifient leurs produits et s'étendent géographiquement. Il en résulte de nouveaux risques et enjeux qui vont de pair avec une croissance rapide. Un système de contrôle interne efficace permet à l'IMF d'assumer des risques supplémentaires, de façon mesurée, tout en limitant les mauvaises surprises et en se prémunissant contre des pertes financières importantes. Ainsi, le contrôle interne est une composante à part entière du processus de gestion des risques.

En matière de contrôle interne, la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de la République de Madagascar, par la loi n° 95 030 du 22 février 1996, relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, et la loi n° 96 020 du 4 septembre 1996, portant réglementation des activités et organisation des institutions financières mutualistes , est habilitée à fixer les normes de gestion et règles de prudence que les établissements de crédit doivent respecter, en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière.

Le Réseau OTIV de la DIANA, est une IMF financée par DID ou Développement International Desjardins, ayant pour objectif d'offrir des services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires,

dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leur micro - entreprise. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit.

Par ailleurs, pour assurer le bon fonctionnement du réseau d'étude et lutter contre toutes les malversations, ces mauvaises intentions des membres ou les fraudes, le détournement intentionnel, d'entreprendre l'étude sur :

**« ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN D'UNE IMF, CAS DU
RÉSEAU OTIV DE LA DIANA ».**

Le choix de ce sujet est motivé par un souci majeur d'apporter des éclairages sur l'outil de contrôle, pour permettre aux opérationnels, dans ce secteur, d'avoir une idée sur la manière dont ils devront apprécier leurs dispositifs de contrôle interne, afin de prévenir les éventuels risques.

En effet, la technique documentaire nous a permis de lire certains documents, afin de bien analyser le dispositif de contrôle interne. L'observation participative, quant à elle, nous a permis de participer à certaines opérations, pendant notre séjour au sein de cette IMF et recueillir certaines informations pertinentes pour l'analyse du contrôle interne. Nous avons également mené des interviews auprès des différents responsables et des recherches sur l'Internet.

La documentation a été l'une des difficultés rencontrées pendant cette étude, mises à part les difficultés d'ordre financier.

Afin de bien comprendre le contenu de ce travail, nous avons articulé notre devoir en deux grandes parties :

✚ Dans la première partie, nous abordons « les généralités sur les IMFs et le contrôle interne »

✚ Dans la seconde partie, nous parlerons de la partie la pratique du contrôle interne et des recommandations envisagées.

**PARTIE I:
GÉNÉRALITÉS SUR LES
INSTITUTIONS DE MICROFINANCE
ET CONTRÔLE INTERNE**

Les institutions de microfinance sont des personnes morales qui effectuent les activités de microfinance, telles que l'octroi de microcrédit, la collecte d'épargne et les services connexes, définis à l'article 7 de la loi n°2005-016. La fonction assurée par une structure dont la taille et le mode de fonctionnement dépend des caractéristiques de l'institution. Elle est composée de techniciens, généralement dénommées « inspecteurs vérificateurs » ou de dénomination similaire. Dans cette partie, nous allons voir successivement les trois chapitres suivants :

- + dispositions générales sur les institutions de microfinance et généralités sur le réseau OTIV de la DIANA.*

- + généralités sur la politique de crédit*

- + généralités sur le contrôle interne*

CHAPITRE I : DISPOSITIONS GÉNÉRALES SUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET GÉNÉRALITÉS SUR LE RÉSEAU OTIV DE LA DIANA

Section I. Définition et historique de la micro-finance

§1. Définition de la micro finance

De prime à bord, il faut entendre par « micro-finance », la prestation de service de crédit et/ou d'épargne aux agents économiques vulnérables, exclus du système bancaire classique, en vue de leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus, de créer des emplois et ainsi de lutter contre la pauvreté

Pour beaucoup de personnes et pour le grand public, en particulier, la micro-finance se confond avec le micro crédit.

Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits, « micro-crédit » à des familles très pauvres, pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus, leur permettant ainsi de développer leurs petites entreprises.

Avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance, partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la micro-finance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et également une clientèle plus étendue. Dans ce sens, la micro finance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de micro crédit aux pauvres, mais bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.

En termes simples, une institution de micro finance est une organisation qui offre des services financiers à des personnes à revenus modestes, qui n'ont pas accès ou ont difficilement accès au secteur financier formel.

Au sein du secteur, le terme institution de micro finance renvoie aujourd'hui à une grande variété d'organisations, diverses par leur taille, leur degré de structuration et leur statut juridique (ONG, association, mutuelle/coopérative d'épargne et de crédit, société anonyme, banque, établissement financier etc.).

Selon les pays, ces institutions sont réglementées ou non, supervisées ou non par les autorités monétaires ou d'autres entités, peuvent ou ne peuvent pas collecter l'épargne de leur clientèle et celle du grand public.

L'image que l'on se fait, le plus souvent, d'une IMF est celle d'une ONG « financière », une organisation totalement et presque exclusivement dédiée à l'offre de services financiers de proximité, qui vise à assurer l'auto promotion économique et sociale des populations à faibles revenus.

Pour Maria Nowak, fondatrice de l'Association pour le droit à l'initiative économique (France), "la différence principale, par rapport au crédit classique, est qu'il est orienté sur une cible nouvelle : les pauvres et les exclus. Il reconnaît leurs talents, leurs besoins et leur capacité à rembourser les prêts." ¹

Au lieu de les éliminer, par avance, de la clientèle du crédit, parce que les méthodes, les critères et les garanties ne sont pas adaptés à leur situation, il invente des méthodes et des garanties qui leur conviennent. Au lieu de leur imposer l'objet de leur prêt, il est à l'écoute de leurs besoins.

Il permet ainsi de découvrir que les gens exclus du crédit bancaire sont, comme les autres, dotés de l'esprit d'entreprise, de la capacité de jugement, et qu'en plus, ils remboursent plutôt mieux que les riches." Le Micro-crédit comme micro la finance s'adressent à cette cible nouvelle, mais l'un et l'autre ne proposent pas les mêmes services.

§2. Historique de la micro finance²

La micro finance, même si elle existait depuis plusieurs dizaines d'années, sous des dénominations différentes, est apparue comme une relative nouveauté dans le domaine du développement, au cours des années 1990.

Ce secteur n'est pas une activité, spontanée, elle répond à une réalité historique, celle d'être une vieille activité dont Le micro crédit a pris véritablement son essor dans les années 1980, bien que les premières expérimentations remontent au début des années 1970, au Bangladesh, en particulier, et dans quelques autres pays.

Par rapport à la situation antérieure qui se caractérisait grosso modo par l'octroi de crédits subventionnés effectués le plus souvent par des non spécialistes, la différence tient à l'importance accordée au remboursement, à la fixation d'un taux d'intérêt couvrant le coût de la prestation du crédit, et au ciblage de groupes de clients, n'ayant le plus souvent, pour seule autre source de crédit que le secteur informel. L'accent est donc mis aujourd'hui sur la création d'institutions locales pérennes, destinées à servir les pauvres.

En Afrique, les pratiques de la micro finance sont encore plus anciennes, surtout celles qui relèvent de la collecte de la petite épargne. Dans des pays comme le Burkina Faso ou le Cameroun, par exemple, les premières coopératives d'épargne et de crédit ont vu le jour au cours des années 60.

¹ www.google.com/portail-microfinance

² www.google.com/portail-microfinance

Section II. Réglementation générale de la profession

Les textes de base qui régissent l'activité des établissements de crédit sont :

- La loi n° 95-030 du 22 février 1996, qui définit les conditions d'exercice de l'activité et le contrôle des établissements de crédit,
- La loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005, qui régit les activités et le contrôle des institutions de micro finance.

§1. Activités bancaires

Les établissements de crédit sont autorisés¹ à exercer divers types d'activités :

- Ils sont d'abord habilités, dans les conditions fixées par leur agrément, à effectuer les opérations de banque, définies aux articles 3 à 6 de la loi susvisée, à savoir, la réception de fonds du public, la distribution de crédits et la mise à disposition des moyens de paiement.
- Ils peuvent également effectuer les opérations connexes, dont une liste non limitative est énoncée à l'article 7 de la loi susvisée. Ces opérations connexes comprennent, notamment les changes, la location de compartiments de coffres-forts, le placement, l'assistance et le conseil.
- Les dispositions de l'article 8 leur permettent, et ce dans les conditions définies par instruction de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de :

- *prendre ou de détenir des participations* dans des entreprises existantes ou en création,
- *exercer à titre habituel, des activités* autres que celles mentionnées ci-dessus.

Il est interdit à toute personne physique ou morale, autre qu'un établissement de crédit, d'effectuer, à titre habituel, des opérations de banque, et à toute entreprise, autre qu'un établissement de crédit, de recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme. Les activités des institutions de micro finance (IMF) sont définies dans la loi n° 2005-016. Les IMF sont habilitées à effectuer la collecte de l'épargne et l'octroi de micro-crédits. Elles peuvent également effectuer des opérations connexes telles que :

- les opérations de virement interne, pour le compte de la clientèle, effectuées au sein d'une même institution de micro finance, ou au sein d'un réseau mutualiste ;
- la location de coffre-fort ;
- les prestations de conseil et de formation ;

¹ La loi n° 95-030 du 22 février 1996

- les virements de fonds, non libellés en devises, avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar.

La loi sur la micro finance distingue trois niveaux progressifs de classification d'IMF (IMF 1 à 3). Plus le niveau est élevé, plus les opérations sont complexes, et les ressources, l'organisation, le degré d'institutionnalisation et le contrôle, plus développés.

§2. Catégories d'établissement de crédit

Cinq catégories d'établissement de crédit sont prévues par la loi bancaire¹. L'activité de chaque établissement est définie par la catégorie pour laquelle il est agréé. Ainsi :

- Les **banques territoriales** peuvent effectuer toutes les opérations de banque.
- Les **banques extra-territoriales** sont habilitées à effectuer des opérations avec des non-résidents et en devises. Elles exercent leurs activités dans les conditions fixées par décret, pris après avis de la Commission de Supervision Bancaire et Financière.
- Les **établissements financiers** peuvent effectuer une ou plusieurs opérations de banque. Ce sont des établissements de crédit spécialisés, qui ne peuvent, de ce fait, effectuer que les opérations énoncées par leur décision d'agrément respective. En tous cas, ils ne peuvent recevoir de fonds du public à vue ou à moins de deux ans de terme, qu'à titre accessoire, dans les conditions définies par la CSBF.
- Les **institutions de micro finance**, en abrégé IMF, sont des personnes morales qui effectuent les activités de micro finance, telles que l'octroi de microcrédits, la collecte d'épargne et les services connexes². Elles peuvent être mutualistes ou non mutualistes.
- Les **institutions financières spécialisées** sont des établissements de crédit, investis par l'Etat d'une mission permanente d'intérêt public. Elles ne peuvent effectuer d'autres opérations de banque que celles afférentes à cette mission.
- Dans tous les cas, seules sont habilitées, de façon générale à recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme, les banques et certaines institutions de micro finance.

§3. Conditions d'exercice de l'activité

Les conditions d'exercice de l'activité des établissements de crédit sont précisées dans la loi bancaire. Ces établissements de crédit doivent être constitués sous forme de personne morale et disposer, au jour de leur constitution, d'un capital libéré (**article 21**), dont le **montant minimum exigé** est de (décrets n° 2010-013³) :

¹ **Article 17** nouveau, dispositions amendées par la loi n° 2005-016

² Article 7 de la loi n°2005-016

³ *Publié au JORM n°3095 du 26 mars 2007*

- trois milliards d'Ariary (3 000 000 000 MGA) pour les banques territoriales ou extra territoriales et les institutions financières spécialisées, un milliard d'Ariary (1 000 000 000 000 MGA) pour les établissements financiers,

Pour les IMF, ce montant varie selon leur niveau de classification, leur forme juridique, définie dans le décret n° 2010-012 et la nature de leurs opérations (autorisées ou non à collecter des dépôts du public). Le capital minimum requis pour les IMF est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau n° I : les différents catégories de micro finance

Niveau d'institutionnalisation		IMF 1		IMF 2			IMF 3	
Structure de gouvernance et capitalistique		mutualiste	non mutialiste	mutualiste	non mutualiste		mutualiste	non mutualiste
Forme juridique	IMF de base	Société Coopérative	Association, ONG, SARL, SA	Société Coopérative	SARL, SA	SA	Société Coopérative	SA
	Unions et Fédérations	Non autorisée		Société Coopérative, SA			Société Coopérative, SA	
Epargne	Nomenclature	Dépôts des membres	Pas de dépôts	Dépôts des membres	Sans dépôts du public	Avec dépôts du public	Dépôts des membres	Dépôts du public
	Plafond	500.000 Ar						
Capital minimum légal		Non applicable sauf pour les sociétés		IMF de base : 15.000.000 Ar Union : 60.000.000 Ar Fédération : 100.000.000 Ar	Sarl : 60.000.000 Ar Sa : 100.000.000 Ar	200.000.000 Ar	IMF de base : 300.000.000Ar Union : 500.000.000 Ar Fédération : 1.000.000.000 Ar	700.000.000 Ar

L'exercice de l'activité d'établissement de crédit est subordonné à l'**agrément** de la CSBF¹. Les demandes d'agrément sont formées auprès du Secrétariat Général de la CSBF. Le dossier comprend:

- une demande établie par une personne dûment habilitée,
- les renseignements sur les apporteurs de capitaux,
- la description de l'établissement : catégorie, forme juridique, montant du capital et répartition, description de l'activité projetée (clientèle ciblée, ressources envisagées, nature et volume des concours projetés, états financiers prévisionnels et paramètres retenus,

¹ Article 16 de la loi n° 95-030

organigramme détaillé avec cursus professionnel du personnel d'encadrement, moyens matériels engagés, mode de contrôle, localisation des agences),

- les renseignements sur les dirigeants (deux au moins) : description des fonctions, qualification et expérience, honorabilité,
- les renseignements sur les commissaires aux comptes : la révision des comptes doit être assurée par deux commissaires aux comptes, à partir d'un seuil fixé par instruction de la CSBF. Le dossier est instruit par le Secrétariat Général de la CSBF, qui notifie les promoteurs de la clôture de l'instruction. La CSBF dispose d'un délai d'un mois après la clôture de l'instruction pour statuer sur la demande¹. L'instruction n° 002/97-CSBF du 2 juin 1997 précise les modalités et procédures en matière d'agrément.

Les autorisations accordées aux IMF sont différentes, selon leur niveau de classification :

- **Licence** pour les IMF1,
- **Agrément** pour les IMF2 et 3.

Les procédures y afférentes sont précisées respectivement par les instructions n° 002/2010-CSBF et 003/2010-CSBF du 11 mai 2010. Celles relatives au classement en Institution de Micro finance².

➤ **Le fonctionnement**

La CSBF fixe, par voie d'instructions, les règles relatives aux normes de gestion et règles de prudence que les établissements de crédit doivent respecter, en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière³. Les normes de gestion et règles de prudence en vigueur concernent essentiellement :

- la définition des fonds propres disponibles⁴
- la solvabilité⁵ : les fonds propres disponibles doivent couvrir au moins 8 % de l'ensemble des risques encourus par l'établissement.
- la division des risques⁶ : l'ensemble des risques encourus sur un même bénéficiaire ne doit pas excéder 35 % des fonds propres disponibles. Toutefois, le total des risques dépassant chacun 15 % des fonds propres disponibles de la banque ne doit pas excéder 10 fois ses fonds propres disponibles.

¹ Article 19 de la loi n° 95-030

² Instruction n° 004/2007-CSBF du 11 mai 2007.

³ Article 41 de la loi n° 95-030

⁴ Instruction n°001/00-CSBF du 1^{er} février 2000

⁵ Instruction n° 001/2006-CSBF du 13 octobre 2006

⁶ Instruction n° 003/94-CCBEF du 29 décembre 1994 et 002/99-CSBF du 22 juillet 1999, Décisions n° 002/2004-CSBF/P du 21 avril 2004, 006/2004-CSBF/P du 07 juin 2004 et 001/2007-CSBF du 29 janvier 2007

- Les engagements en faveur des dirigeants et des commissaires aux comptes¹: les engagements cumulés, directs ou indirects, pris en faveur des dirigeants de l'établissement et aux commissaires aux comptes ne doivent pas excéder 10 % de ses fonds propres disponibles. Ces engagements doivent être accordés aux conditions normales de l'établissement.

- Les prises de participation des établissements de crédit²: ces participations ne doivent à aucun moment excéder l'une ou l'autre des limites suivantes :

- 15 % des fonds propres disponibles de l'établissement de crédit, sans excéder 15 % du capital de l'entreprise, pour chaque participation, ou toute autre forme d'apports qui permettrait à l'établissement de crédit d'avoir une influence effective ou potentielle sur la gestion de l'entreprise,

- 60 % des fonds propres disponibles de l'établissement de crédit pour le total des participations.

- L'exercice d'activités non bancaires par les établissements de crédit³: le montant des produits provenant des activités non bancaires (produits accessoires) ne doit pas excéder 10 % du produit net bancaire de l'exercice précédent.

- Le provisionnement des risques⁴: des provisions doivent être constituées dès constatation du risque, en fonction de la valeur réelle de recouvrement des créances douteuses, litigieuses et contentieuses.

- La position de change⁵ : la somme des positions de change longues et courtes ne doit pas excéder 20 % des fonds propres disponibles, la position étant la différence entre les créances libellées en monnaie étrangère et les dettes dans la même devise. Cette position est qualifiée de longue, lorsque les avoirs majorés des devises à recevoir excèdent les dettes majorées des devises à livrer, et de courte, dans le cas contraire.

- Le contrôle interne⁶: les établissements de crédit doivent mettre en place un système de contrôle interne comprenant :

- un dispositif de prévention des risques,
 - un dispositif de contrôle permanent,
 - une fonction audit interne.

Ils adressent, chaque année, au Secrétariat Général de la CSBF et à la Banque

¹ Instruction n°003/00-CSBF du 24 mai 2000

² Instruction n° 004/00-CSBF du 24 octobre 2000

³ Instruction n° 005/00-CSBF du 27 octobre 2000

⁴ Instruction n° 002/2006-CSBF du 13 octobre 2006

⁵ Instructions n° 001/98-CSBF du 23 septembre 1998, 001/99-CSBF du 23 février 1999 et 001/2007-CSBF du 11 mai 2007

⁶ Instruction n° 006/00-CSBF du 10 novembre 2000

Centrale, en annexe à leurs documents de fin d'exercice, un rapport sur le contrôle interne.

- Les règles relatives aux conditions d'arrêté périodique et annuel, à la publicité des documents comptables des établissements de crédit, ainsi que les modalités et détails de transmission des états financiers périodiques¹.

- La prévention et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme²: les établissements de crédit et les bureaux de change doivent se doter d'une organisation et de procédures internes propres à assurer le respect de toute disposition légale et réglementaire, relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, notamment en ce qui concerne les mesures préventives, ainsi que celles assurant la déclaration des opérations suspectes.

- Les opérations autorisées ainsi que les structures de fonctionnement et de contrôle des IMF³.

§4. Dispositions générales relatives au contrôle interne des établissements de crédit

En application des dispositions des articles 35 et 41 de la Loi n° 95-030 susvisée, qui habilite la CSBF à fixer les normes de gestion et règles de prudence que les établissements de crédit doivent respecter, en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur structure financière, et vu l'avis formulé par l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit, en vertu de l'article 36, dernier alinéa, de la Loi n° 95 030 susvisée, décide l'application de la présente instruction, le système de contrôle interne est constitué par l'ensemble formé du contrôle interne proprement dit, de l'audit interne et de la surveillance de l'audit interne.

Le contrôle interne est un dispositif de surveillance et de sécurité, intégré dans les processus opérationnels, mis en place pour la prévention, le suivi et la maîtrise des risques d'un établissement. Il est également constitué de l'ensemble des moyens et procédures mis en place, pour avoir une bonne maîtrise des activités, afin d'assurer la pérennité de l'établissement.

Le contrôle interne comprend deux niveaux :

- ✓ Le contrôle de premier degré, assuré à travers des mesures d'organisation et de fonctionnement, notamment l'existence d'un organigramme mis à jour régulièrement, la claire

¹ Instructions n° 001/05-CSBF et 002/05-CSBF des 1^{er} juin 2005, circulaire n° 001/05-CSBF du 18 août 2005

² Instruction n° 006/2007-CSBF du 03 août 2007

³ Instruction n° 005/2007-CSBF du 11 mai 2007 et l'instruction n° 007/2007-CSBF du 7 décembre 2007

répartition des responsabilités, la séparation des fonctions et le respect des manuels de procédures ;

✓ Le contrôle de second degré, ou contrôle de la direction, assumé par tout chef hiérarchique, dans le secteur, dont il a la responsabilité, et portant, entre autres, sur le suivi des différents risques et résultats générés par l'activité.

Le système de contrôle interne selon les dispositions des établissements de crédit

Le système de contrôle interne a pour objet principal de :

✓ *sauvegarder le patrimoine de l'établissement, à savoir, préserver la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes, contre les pertes de toutes sortes, tels que gaspillages, fraudes, abus, détérioration dues aux intempéries, incendie ;*

✓ *assurer la conformité des opérations, de l'organisation et des procédures aux règles de droit, à la réglementation de la profession, ainsi qu'aux orientations et limites fixées par l'organe exécutif ;*

✓ *veiller à la régularité, la sincérité, l'exhaustivité et la fiabilité des informations comptables et financières, ainsi qu'aux conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation, de disponibilité et de restitution de ces informations ;*

✓ *garantir le respect des objectifs et de la stratégie, notamment la politique commerciale arrêtée par l'organe délibérant ;*

✓ *assurer la fiabilité et l'efficacité de l'organisation et des procédures.*

Ainsi, Les établissements de crédit agréés pour effectuer des opérations de banque à Madagascar doivent se doter d'un *système de contrôle interne*, répondant aux définitions et objectifs ci-dessus.

Principaux dispositifs à mettre en place selon les établissements de crédit

Les principaux dispositifs à mettre en place à cet effet sont :

✓ la prévention des risques, sous forme de règles et diligences opérationnelles propres à assurer un fonctionnement de l'établissement, dans les conditions de sécurité requises et conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, aux normes, aux usages et règles déontologiques de la profession, aux orientations et limites définies dans ce cadre par les organes délibérant et exécutif ;

✓ le contrôle permanent, chargé de veiller à la régularité des opérations réalisées, à leur transcription fidèle dans les comptes de l'établissement, au respect des règles et diligences définies en application du point 1 du présent article ;

✓ l'audit interne, ayant pour mission de vérifier l'efficacité et la cohérence des dispositifs mis en place, en application des points 1 et 2 du présent article, notamment leur

adéquation à la nature et à l'importance des risques encourus et la conformité des activités aux termes de la décision agréant l'établissement, et de proposer les mesures correctrices qui s'imposent.

On peut dire que les établissements de crédit peuvent adapter l'ensemble des dispositifs de contrôle interne prévus par la présente instruction, en fonction de leurs caractéristiques. Les éléments ci-après sont en particulier déterminants dans l'organisation du contrôle interne :

- ✓ taille et nombre de collaborateurs : Les possibilités de séparer efficacement les fonctions sont plus limitées, lorsque l'effectif du personnel est réduit. Dans ce cas, l'accent doit être mis sur le contrôle par les supérieurs.

- ✓ nature des risques dans chaque domaine d'activité : Le système de contrôle doit être plus élaboré dès lors que le risque relatif à un secteur d'activités est jugé important.

- ✓ politique commerciale : Le contrôle interne n'est pas figé, il doit évoluer en fonction des produits et prestations fournis par l'établissement.

Section III. Généralités sur le Réseau OTIV de la DIANA

§1. Historique de la Micro finance à Madagascar

L'histoire de la Micro Finance comporte trois périodes distinctes : avant 1990, de 1990 à 1995 et de 1996 à nos jours. Ainsi, l'origine de la Micro Finance à Madagascar remonte près d'une vingtaine d'années. Les défaillances du système bancaire, en milieu rural, ont favorisé la création des Institutions de Micro Finance (IMFs), à partir de 1990, à Madagascar.

Avant 1990, aucune Institution de Micro Finance n'existait encore à cette époque. Néanmoins, la BTM, Banque Nationale depuis 1976 et reprise en 1999 par la Bank Of Africa (BOA), dans le cadre de sa privatisation, était la seule banque qui intervenait dans le secteur de la Micro Finance. Mais ses activités dans ce domaine étaient limitées à l'octroi de crédit au paysannat et n'atteignaient qu'une frange limitée de la population rurale. L'intervention de cette banque en faveur du secteur de la Micro Finance s'est toutefois maintenue après sa récente privatisation.

1990 - 1995 : phase d'émergence des IMFs.

L'émergence des IMFs a été surtout favorisée par la conjugaison des interventions de trois entités : les Bailleurs de fonds (Banque Mondiale, Union Européenne, Agence Française de Développement, Coopération Allemande, Inter-coopération Suisse, ...), le Gouvernement au travers de sa politique en faveur de ce secteur, avec le concours du financement de la Banque Mondiale, à travers:

- ✓ le Projet d'Exécution PATFR/ADMMEC, jusqu'en 1997
- ✓ puis le Projet Micro Finance (PMF), pour une phase de deux ans 1998-1999

✓ et l'AGEPMF : gestion du Programme Micro Finance planifié sur quinze ans dont le démarrage officiel a débuté en juin 1999

✓ les Agences d'Implantation et de Développement ou opérateurs techniques spécialisés et qui ont assuré l'encadrement technique des IMFs. Il s'agit entre autres de DID, FERT, IRAM, CIDR.

Au cours de cette période, de nombreuses IMFs, mutualistes ou non mutualistes, se sont créées à Madagascar.

Les IMFs Mutualistes qui se sont créées au cours de cette période sont les suivantes :

- ✓ CECAM/FERT en 1993 dans la région du Vakinankaratra,
- ✓ AECA/CIDR en 1990 dans la région de Marovoay,
- ✓ OTIV/DID en 1994 dans la région de Toamasina et du Lac Alaotra
- ✓ ADéFI en 1995 à Antsirabe.
- ✓ TIAVO/WOCCU en 1995, à Fianarantsoa (WOCCU étant l'opérateur qui a lancé l'implantation initiale du Réseau TIAVO. Il a été ensuite relayé par l'IRAM à partir de l'année 1999).

OTIV/DID et CECAM/FERT constituent les deux plus grands réseaux dans cette catégorie, tant en terme de volume d'activités que de couverture géographique.

En 1997, les antennes d'Antananarivo et celles dans le Nord Est ont été ouvertes. En 2000, une nouvelle Unité de Promotion a été ouverte à Antananarivo, et une autre vers la fin de la même année à Antsiranana, dans le cadre du Programme de MicroFinance (AGEPMF), mis en place par le Gouvernement malgache, sous financement de la Banque Mondiale et un co-financement de DID.

§2. Statut

La demande d'agrément du Réseau auprès de la CSBF est en cours. Le Réseau est actuellement constitué de cinq Unités de Promotion : Toamasina, Ambatondrazaka, Antananarivo, SAVA et Antsiranana.

Une caisse mère représente les groupes OTIV au niveau de chaque région, c'est une association régie par l'ordonnance 60-133, et par la loi du 04 septembre 1996, portant réglementation des activités et organisation des Institutions Financières Mutualistes.

Trois Unités sont entrées dans un processus d'agrément par la CSBF : Toamasina (incluant Ambatondrazaka), SAVA. Le Réseau d'Antananarivo a reçu l'agrément depuis le mois d'août 2001.

Après avoir présenté les dispositions générales sur les institutions sur les microfinance et les généralités sur le ROD : définitions et historiques de la microfinance, réglementation

générale de la profession et généralités sur le ROD ; nous allons voir, dans le chapitre suivant, « les généralités sur la politique de crédit OTIV ».

CHAPITRE II : GÉNÉRALITÉS SUR LA POLITIQUE DE CRÉDIT OTIV

Cette politique a pour but de définir les pratiques que doivent respecter les dirigeants et les employés du Réseau OTIV de la DIANA ou ROD en matière de gestion du crédit. L'octroi de crédit doit être basé sur l'analyse de la capacité de remboursement des emprunteurs, de leur capacité financière (indice d'endettement) à supporter le crédit demandé, et de la valeur réelle des garanties dont ils disposent. Cette analyse variera selon le type de prêt, le type d'emprunteur et selon les caractéristiques du prêt (valeur, durée, etc.).

Plus spécifiquement, les objectifs visés par la politique de crédit sont les suivants :

- Sécuriser le portefeuille de crédit;
- Minimiser les pertes sur prêts;
- Rentabiliser l'actif productif;
- Établir les politiques et principes à l'octroi du crédit et au recouvrement;
- Consentir les prêts dans l'intérêt du ROD et des membres;
- Pérenniser le Réseau.

Le manuel de politiques et procédures du ROD, expliquent en détail l'ensemble des activités liées aux crédits (analyse, recommandation, autorisation, contrat, garanties, suivi, recouvrement, mesures légales).

La politique de crédit proposée doit respecter les normes prudentielles permettant d'assurer une saine gestion financière du ROD. Ces normes sont présentées à la section **2000 00 00** « Normes relatives à la gestion de crédit ».

Section I. Conditions générales d'admissibilité au crédit

Les conditions d'admissibilité au crédit pourraient varier selon les caractéristiques des différents produits. Mais, d'une manière générale, le membre doit remplir les conditions suivantes :

- ✓ Respecter les critères de qualification dictés aux statuts du ROD ;
- ✓ Avoir démontré une assiduité à l'épargne;
- ✓ Au moment de l'octroi, avoir la majorité civile, mais ne pas être âgé de plus de 65 ans (sauf dans ce dernier cas, si le prêt est entièrement garanti par de l'épargne au ROD ou que le membre détient une police d'assurance vie, dont ROD est le bénéficiaire) ;
- ✓ Posséder une carte d'identité;
- ✓ Détenir au moment de la demande de crédit un minimum d'épargne dans ses comptes au ROD, tel que requis selon le produit de crédit ;
- ✓ Démontrer sa capacité de remboursement en :

Ayant un ratio d'amortissement total de la dette (ATD), (soit le total des remboursements mensuels/revenus bruts mensuels) d'au plus 33%.

Et démontrant une valeur nette positive (Actif/passif) en incluant le crédit demandé;

En garantissant le remboursement complet du crédit par une entrée de fonds tangible (ex. : facture de prestation en attente de paiement de la part d'un client de premier ordre);

- ✓ Avoir une bonne expérience de crédit, ou n'avoir pas eu un retard de plus de 90 jours. Pour les demandeurs d'un premier crédit au ROD, une analyse approfondie de la moralité ou des expériences de crédits dans les autres institutions est requise

- ✓ Être résident ou exercer une activité économique dans le territoire de l'OTIV où le prêt est demandé;

- ✓ Avoir une expérience minimale d'un an dans le secteur d'activité exercé. L'emprunteur doit démontrer son expertise dans l'activité qu'il exerce. Il doit informer l'OTIV de l'historique de son entreprise;

- ✓ L'emprunteur doit être de bonne moralité. La réputation personnelle de l'emprunteur est un indicateur de sa moralité et de la volonté à rembourser un crédit. Si la moralité est difficile à établir et / ou si on ne peut en être convaincu, le crédit est refusé;

- ✓ L'emprunteur éventuel doit mettre à la disposition, dans ses comptes, les frais d'analyse de dossier et de formalisation des garanties, avant de pouvoir bénéficier du crédit de ROD

- ✓ Le ROD ne doit pas prêter, lorsque le bien ou la garantie est situé en dehors de la zone d'intervention du ROD (exemple : construction appartenant à l'emprunteur et étant situé dans une autre province).

Pour le crédit aux très petites entreprises (TPE), des caractéristiques particulières s'appliquent tel que :

- ✓ Le crédit est exclusivement consenti à des fins productives;
- ✓ Aucune entreprise ne peut bénéficier d'un crédit de consommation;
- ✓ Avoir une expérience minimale d'un an dans le secteur d'activité exercé. L'emprunteur doit démontrer son expertise dans l'activité qu'il exerce. Il doit informer le ROD de l'historique de son entreprise;

Un projet à financer doit démontrer son autofinancement (rentabilité du projet pris individuellement). L'emprunteur doit démontrer les revenus et dépenses supplémentaires qu'apportera le projet. L'entreprise doit démontrer sa rentabilité avant le projet et en incluant le projet (rentabilité globale de l'entreprise);

✓ Les charges sociales et familiales ne doivent pas hypothéquer la rentabilité dégagée. Elles doivent être évaluées et quantifiées;

✓ Le financement des projets liés à des activités secondaires peut être acceptées, si l'expertise du demandeur et la rentabilité du projet sont démontrés d'une manière précise.

Section II. Caractéristiques des produits de crédit

Afin d'assurer cette source de revenus et une homogénéité au sein du Réseau, le Conseil d'administration de l'Union doit approuver les produits qui sont offerts par les ROD.

Chaque ROD devra offrir les mêmes produits aux membres, incluant les conditions et les caractéristiques propres à chacun.

§1. Caractéristiques

A. Durée

La durée des prêts varie selon leur nature, mais ne doit pas excéder 60 mois.

La durée du prêt devra être en relation avec la durée de vie du bien pour lequel le prêt est consenti, le risque de crédit que représente l'emprunteur, ainsi que le prêt et la capacité de payer de celui-ci. La durée du prêt ne doit pas être déterminée dans le seul but de rendre acceptable la capacité de remboursement de l'emprunteur. Tout en respectant les caractéristiques des produits, le ROD doit aussi s'assurer d'apparier les échéances des crédits octroyés, avec celles de ses sources de fonds.

B. Limite

L'encours des crédits consentis à un même emprunteur ne doit pas excéder la limite fixée par l'Union. Sans préjudice des normes prudentielles édictées par la CSBF, les composantes du portefeuille de prêts doivent respecter les paliers ci-après :

✓ Pour au moins 60% du nombre total des crédits octroyés non entièrement remboursés, le montant initial individuel ne doit pas dépasser le tiers du capital minimum qui leur est imparti, soit 5 000 000 Ar (15 000 000 Ar divisé par 3);

✓ Pour au plus 1% du nombre total des crédits octroyés, non entièrement remboursés, le montant initial individuel ne doit pas dépasser 100% du capital minimum qui leur est imparti, soit 15 000 000 Ar.

C. Taux d'intérêt

Le taux d'intérêt est établi principalement en fonction de la politique commerciale et de gestion du risque du Réseau. Concernant les taux appliqués pour les différents types de crédit, se référer aux taux recommandés par l'Union, sur les fiches de produit de crédit.

L'Union est chargée d'analyser et de recommander toutes les modifications de taux au nom des OTIV qui lui sont affiliées et qu'elle représente.

§2. Garanties et moyens sécurisant le crédit

Le ROD ne doit jamais accorder un prêt uniquement en fonction des garanties données, mais plutôt en fonction de la capacité de remboursement et la capacité financière de l'emprunteur, la garantie n'étant qu'un élément additionnel pouvant supporter le ROD dans sa décision de prêter ou non au membre. Tout prêt doit être garanti au minimum par un montant d'épargne bloquée, représentant 20% du montant emprunté. Toutefois, ce taux pourrait être moindre, selon le pourcentage fixé par l'Union, pour un produit spécifique.

Le ROD peut rechercher toute autre garantie matérielle pour assurer une couverture rationnelle des risques encourus sur les crédits consentis. Cependant, comme la valeur des garanties sur les biens matériels est difficile à réaliser, l'approche sera la suivante :

- Les biens financés ou donnés en garantie peuvent également faire l'objet de souscription d'assurance multirisque, par le membre, avec délégation d'assurance au profit de le ROD (Avenant de transfert de bénéfice).

- Les garanties requises portent, en priorité, sur les biens financés par lui; et pour le financement des TPE, elles portent sur les biens existants du promoteur, directement liés à l'activité de l'entreprise financée.

- Pour tout dossier de crédit, le bénéficiaire souscrit des billets à ordre de remboursement à chacune des échéances prévues à l'accord de financement.

- Pour le Prêt aux salariés, il peut être demandé au membre une assurance vie.

Des garanties additionnelles peuvent également être exigées, s'il y a lieu, telles que :

- la domiciliation du salaire;
- une cession de loyer;
- une cession de créances;
- une caution solidaire et indivise : l'évaluation de la capacité de remboursement de la caution est effectuée de la même manière que pour l'emprunteur;
- Tout autre document jugé nécessaire.

Le ROD ne doit pas prêter, lorsque le bien ou la garantie est situé en dehors de zone d'intervention (exemple : construction appartenant à l'emprunteur et étant situé dans une autre province). Sans être exclusives, les garanties généralement retenues par le ROD sont les suivantes:

Tableau n° II : Liste des garanties

Montant	Conditions requises	Garanties
Moins de 600 000 Ar		Pour les membres demandant un premier crédit inférieur à 600 000 Ar et ne détenant pas un avoir (validé) représentant au minimum 1.5 fois le montant du crédit, il sera possible de remplacer ce type de garantie par une caution solvable (personne garant) Cautionnement solidaire (Crédit solidaire)
600 000 à 10 000 000 Ar	Le membre doit démontrer une bonne capacité de remboursement (validée par une analyse financière); Le membre doit détenir un avoir (vérifié et validé) représentant au minimum 1.5 fois le montant du prêt demandé. Cet avoir n'est pas nécessairement pris en garantie pour le crédit;	Nantissement de matériel, outillage et équipement professionnel; et/ou Gage sur automobile auprès du centre d'immatriculation; et/ou cautionnement d'un tiers notoirement solvable (l'évaluation de la capacité de remboursement de la caution est effectuée de la même manière que pour l'emprunteur); et/ou Convention d'hypothèque; Des garanties additionnelles peuvent également être exigées, s'il y a lieu, telles que : - la domiciliation du salaire; - la cession de loyer; - la cession de créances;
Plus de 10 000 000 Ar		Le membre devrait systématiquement offrir des Garanties hypothécaires: convention d'hypothèque, caution hypothécaire...

Source: ROD, Avril 2011

§3. Modalités de remboursement

Chaque remboursement comprend normalement une partie en capital et une partie en intérêts. Si le prêt est en retard, le remboursement s'applique en premier lieu sur les pénalités,

puis les intérêts et le résiduel seront appliqués sur le capital, et ce sur la totalité des versements dus. Si les informations fournies par le membre sur la demande d'emprunt s'avéraient fausses, ou si les conditions du prêt ne sont pas respectées, le prêt devient exigible au ROD.

A. Délégation du pouvoir de prêter

Les OTIV affiliées au réseau ont le pouvoir de prêter à leurs membres, dans le respect des normes d'une gestion saine et prudente de leur portefeuille de crédit.

Ce pouvoir de prêter, qui est limité en fonction des caractéristiques de chaque OTIV, leur est délégué par l'Union et est sujet à des révisions régulières, eu égard au respect des différentes politiques et procédures du réseau. L'Union conserve le pouvoir d'autoriser les prêts excédents cette limite, de la façon qu'elle jugera optimale (CMCC, conseiller en crédit de l'Union, etc....).

La délégation des OTIV pourrait être réduite, voire retirée advenant que les suivis de l'Union dénotent une gestion déficiente de ROD qui met en péril sa survie et pourrait pénaliser indûment l'ensemble du réseau.

Il est porté à l'attention de chaque OTIV que toutes modifications accordées par cette dernière à un emprunteur, dont les modalités de remboursement d'un prêt ayant été préalablement soumises à la CMCC ou à la CIC, doivent obligatoirement être présentées à nouveau à la CMCC ou à la CIC pour acceptation.

Seule la Commission de crédit a le pouvoir d'autoriser des prêts. Elle peut cependant, sur recommandation du Conseil d'administration, déléguer une partie de ses pouvoirs au gérant, qui pourra octroyer du crédit, sous certaines circonstances, et ce, pour des montants limités

Cependant, tous les prêts ainsi octroyés devront être soumis, au moins mensuellement, à la Commission de crédit, pour fins de ratification.

Conformément à l'article 48 de la loi N° 2005-016, «Lorsque le bénéficiaire d'un crédit est membre de l'Organe délibérant, la décision d'octroi est approuvée au préalable par l'Organe de contrôle ».

Afin d'accélérer le processus d'octroi de petits crédits aux membres, il est possible de déléguer au gérant une partie du pouvoir de la Commission de crédit, dans le cas de petits crédits (montant à déterminer par la Commission de crédit), ou prêts entièrement garantis par l'épargne, ou par un bailleur de fonds. Cette délégation est cependant établie en considérant les facteurs suivants :

- Situation financière de la caisse (Rentabilité, capitalisation, taux de conversion de l'épargne en crédits.);
- Taux de portefeuille à risque de plus de 30 jours supérieur à 5%, tant au niveau du portefeuille global que du portefeuille autorisé sous délégation;
- Ancienneté du Superviseur et des Agents de crédits est plus de 6 mois;
- Ancienneté du Gérant plus de 3 mois;
- Expertise du gérant.

B. Suivi des prêts retard

Dès qu'un prêt est en retard, le gérant et/ou l'agent de crédit doit appliquer la procédure prévue à la politique de crédit, en matière de recouvrement des prêts. Il est important de toujours agir avec empressement et vigilance. De plus, lors du contact avec l'emprunteur, il importe toujours :

- D'analyser la situation financière du membre et les causes du retard ;
- De proposer au membre des solutions adaptées au problème, tout en respectant les exigences du réseau ;
- D'évaluer la possibilité d'augmenter les garanties du réseau ;
- D'adopter une attitude compréhensive, mais ferme ;
- D'éviter l'accumulation de retards ;
- De noter toutes les démarches de recouvrement sur le formulaire «Historique de recouvrement du prêt» (2000 00 01 Annexe 3) et d'y avoir recours, dans le futur ;
- de mettre à jour et valider la situation financière du membre.
- à partir du 6^{ème} jour de retard : de préférence remettre en main propre (agent de crédit ou superviseur de crédit) ou à défaut expédier un premier avis³ (2000 00 27 Annexe 1 ou 1M) au membre et à l'avaliseur, s'il y a lieu, pour lui rappeler l'échéance de son remboursement. Cet avis ou les discussions inviteront le membre à passer à l'OTIV pour régulariser la situation, ou à tout le moins, déterminer les raisons de son retard et la date à laquelle il compte corriger la situation;
- à partir des 16^{ème} jours de retard, si le membre ne répond pas au premier avis, du Gérant ou de l'agent de crédit, remettre un deuxième avis, en main propre à l'emprunteur, et à l'avaliseur s'il y a lieu. Cet avis sera remis 10 jours après la démarche du premier geste du réseau.

Il invitera à nouveau l'emprunteur à passer à l'OTIV pour régulariser la situation et lui rappellera, ainsi qu'à l'avaliseur, qu'en cas de non-paiement, le réseau devra alors procéder à la réalisation des garanties détenues, et le cas échéant, aux démarches légales nécessaires ;

- Compléter mensuellement le rapport « Évolution des prêts en retard » (2000 00 27 Annexe 3) en y inscrivant les renseignements relatifs à tous les prêts en retard (1 jour et plus) de l'OTIV (gérant et/ou agent de crédit). Ce rapport devra être présenté mensuellement (vers le 15 de chaque mois) à la Commission de crédit et au Conseil d'administration du réseau, pour déterminer les actions à prendre, afin de les régulariser (visite au membre, affichage public des prêts en retard, réalisation des garanties etc.) ;

- Si le membre ne répond pas au deuxième avis à partir du 31^{ème} jour de retard, soit 16^{ème} jours après ce deuxième avis, une visite par l'agent de crédit accompagné du gérant devra être faite chez l'emprunteur, afin d'inciter celui-ci à régulariser sa situation ;

- À partir du 45^{ème} jour de retard, une mise en demeure rédigée et signée par le juriste de l'Union est envoyée ou remise en main propre par l'Agent de crédit (ADC) à l'emprunteur en retard et à l'avaliseur, s'il y a lieu, dont copie remise au Président du Conseil d'administration. Dans le cas d'un emprunteur récalcitrant, un dirigeant mandaté spécifiquement par résolution de la Commission de crédit ou du Conseil d'administration pourra accompagner l'Agent de crédit (ADC), au moment de cette visite chez l'emprunteur;

- À partir du 60^{ème} jour de retard, alors que le ROD a épuisé tous les moyens à sa disposition pour persuader l'emprunteur à régulariser sa situation de retard, il est recommandé à l'OTIV de solliciter l'accompagnement du juriste du ROD pour une autre visite, et d'informer l'emprunteur que des démarches et des procédures légales seront entreprises, si nécessaires;

- Lorsque la situation le permet, et lorsqu'il y a récupération potentielle, le réseau pourra entamer des actions légales auprès de l'emprunteur en défaut et/ou de l'avaliseur;

Nonobstant les démarches décrites ci-dessus, le réseau peut entreprendre des démarches juridiques avant des délais prévus, lorsque la situation l'y oblige, telle que la mauvaise foi de l'emprunteur, mettant en péril les garanties détenues par le réseau.

Pour tous les crédits en retard de 120 jours et plus, le dossier complet est transmis au juriste du ROD qui le gèrera et prendra les mesures nécessaires, y compris les actions judiciaires, pour lesquelles le Conseil d'administration du ROD l'a mandaté, pour que le prêt soit régularisé ou remboursé.

Lorsqu'une partie ou la totalité du prêt est garantie par un Fonds de garantie d'un organisme externe, le gérant devra utiliser les procédures prévues à la convention signée avec cet organisme pour récupérer les sommes visées.

Lorsque toutes les démarches de recouvrement ont été réalisées et qu'il reste un solde impayé et irrécupérable, procéder à la radiation, lors de la révision trimestrielle. Pour la radiation, les prêts ayant déjà fait l'objet d'une provision à 100% et dont les retards sont de 365 jours et plus devront être radiés à chaque semestre.

C. Actions judiciaires

L'OTIV procède à des poursuites judiciaires à l'endroit du membre, lorsque :

- Tous les efforts de recouvrement ont été faits ;
- De l'avis du ou des représentants de l'OTIV, le membre est de mauvaise foi;
- La situation financière de l'emprunteur a permis d'identifier des actifs et/ou des revenus saisissables ;

§3. Autorisation du Conseil d'administration a été obtenue

A. Renouvellement des prêts retard

Après une analyse complète de la situation financière de l'emprunteur, le ROD peut accepter de renouveler un prêt en retard ou échu. Cette décision peut être prise, lorsque le membre aura prouvé sa volonté et sa capacité de rembourser, pour toute la période de remboursement du crédit renouvelé. Ce prêt doit suivre le même processus de recommandation et d'autorisation qu'un nouveau crédit, en tenant compte de la situation actuelle de l'emprunteur (chaque situation doit être traitée de manière spécifique).

Les frais de dossier s'appliquent au moment du renouvellement, de la même manière que lors du premier décaissement.

B. Provision pour créances douteuses

Lorsqu'on a un doute raisonnable à l'effet qu'un prêt ne sera pas remboursé en partie ou en entier, l'OTIV doit déterminer le montant de la perte, de façon à établir une provision pour créances douteuses.

1. Fréquence d'évaluation

Le ROD doit obligatoirement évaluer son portefeuille de crédit et procéder trimestriellement à l'établissement de la provision pour créances douteuses, en complétant le formulaire « Provision pour créances douteuses ».

2. Proportion des prêts à provisionner

La provision sur chacun des prêts est fonction du montant du solde restant dû (après estimation et/ou réalisation des garanties) et des pourcentages fixés selon le tableau ci-après.

Tableau n° III : Taux de provision de crédit en retard

Remboursement mensuel À échéance unique	Prêts	90 à 180 jours de retard	181 à 270 jours de retard	271 jours et plus de retard échu depuis 3 Mois
Remboursement mensuel À échéance unique	Taux	50%	80%	100%

Source : ROD, Février 2011

L'épargne conservée en garantie doit automatiquement être utilisée pour le remboursement du solde restant et ce, dès le moment où le prêt atteint 120 jours et plus de retards ou vient à échéance. Les pénalités et les intérêts de retard doivent être calculés, et c'est le montant restant qui sera affecté sur le capital. Dans le cas de prêts complètement irrécupérables (lors d'un décès par exemple), l'OTIV doit provisionner totalement le prêt et ce, peu importe le nombre de jours de retard et le pourcentage recommandé au tableau ci dessus. Le ROD s'est dotée d'un Fonds de Sécurité qui est calculé en fonction du portefeuille de crédit. Le pourcentage retenu pour cette cotisation est ajusté et déterminé au début de chaque exercice financier, en fonction du niveau de couverture du risque souhaité. La contribution de chaque OTIV est versée mensuellement à ce fonds.

C. Suivi de la gestion de crédit du ROD

Afin d'amener les OTIV aux standards visés par l'industrie de la micro finance et qui commandent un parfait contrôle de la gestion des OTIV, additionné à une saine gestion du crédit, il devient nécessaire que des critères soient établis, afin de pouvoir effectuer des interventions aux champs appropriés, tout en assurant à la fois une saine situation financière de l'ensemble des OTIV, ainsi qu'une intégrité de la gestion du ROD.

Ces critères encadreront les délégations de prêter aux OTIV et établiront les gestes et interventions à poser par les divers intervenants.

Parmi les facteurs qui seront tenus en ligne de compte il y a :

- Le portefeuille de crédit qui affiche un taux de délinquance, par 31 jours et plus supérieur à 5%, et par 91 jours et plus 3%.
- Les pertes sur prêts depuis deux (2) ans sont élevés (plus de 2% de l'encours total de crédit), en croissance et non contrôlées.
- Le dernier rapport d'inspection indique des lacunes suffisamment importantes au niveau de la gestion du ROD et / ou du crédit.
- Les données financières du ROD sont difficilement disponibles, pas dans les délais, et les résultats sont décevants.
- La gestion générale du ROD est déficiente.

- Le suivi de l'Union (agent technique, inspecteur/ vérificateur) indique des lacunes répétitives, importantes, non corrigées ; et dénote un laxisme de la part du ROD.

Le constat d'une ou de plusieurs des lacunes citées entraînera :

- Un plan de redressement du ROD, qui devra être fait par le Gérant, et entériné par le Conseil d'administration, dans les quarante cinq (45) jours suivant le constat de défaillance émis par l'Union.

- Dans les cent vingt (120) jours suivant le constat de défaillance, les lacunes devront être corrigées, à défaut de quoi la délégation de prêter du ROD sera réduite, voir retirée, et cela à tous les niveaux (plafond individuel, plafond global, dérogations,...).

- Toutefois, si dans les 180 jours suivant le constat de défaillance, les lacunes continuent de subsister, la délégation de prêter du ROD sera ramenée à zéro, à défaut d'un changement de direction.

Section III. Différents types de crédit

§1. Crédit Avec Education (CAE)

A. Définition

Quatre à six groupes de solidarité décident de former une Association de crédit, afin de recevoir un prêt de la part du ROD. Un conseil de gestion est élu, avec des membres qui doivent suivre plusieurs semaines de formation.

Suite à cette première phase, du ROD pourrait accorder un prêt de 16 à 24 semaines à l'Association. Les femmes sont responsables de la redistribution du prêt entre elles et, lors des réunions hebdomadaires, elles reçoivent ou remboursent des prêts, et assistent aux cours concernant la nutrition, la santé, les échanges commerciaux. .

Groupe de cinq femmes qui se réunissent par esprit de solidarité, garantissent mutuellement le prêt des autres et s'engagent à s'entraider lorsqu'elles mettent en pratique les comportements appris au cours des séances d'apprentissage des réunions régulières.

B. À qui il s'adresse –t-il ?

Ce crédit s'adresse exclusivement aux femmes qui exercent des petites activités génératrices de revenu. Il est uniquement destiné à des fins productives et/ou commerciales. (Ex : pour couvrir des besoins de fonds de roulement.)

C. Critères d'admissibilité

Être membre d'une Association de crédit et donc d'un groupe de solidarité qui accepte de garantir le prêt. Respecter et se soumettre à tous les arrêtés de l'Association de Crédit et à toutes les règles de l'organisation. Avoir participé aux séances de formation sur la fondation d'une Association de Crédit. (Chaque groupe de solidarité est responsable de former

les nouvelles emprunteuses à suivre les règles et les procédures de l'Association de crédit, si ces emprunteuses adhèrent au groupe après le premier cycle.) Appartenir à une seule Association de Crédit, ayant suivi une formation en Éducation.

D. Caractéristiques

- Limites : maximum 440 000 Ariary par femme.
- Durée : maximum 24 semaines
- Garantie : Caution solidaire, (Les prêts individuels sont personnellement garantis par les autres membres du groupe de solidarité aussi bien que par les membres à part entière de l'Association de Crédit.)
- Intérêts : 13% par cycle de 16 à 24 mois, dont 12% versés au ROD et 1% alimentera la caisse de l'AEC
- Frais de dossier: 1% du montant emprunté.
- Épargne obligatoire : Apport préalable graduel représentant au minimum 5% du capital emprunté. (1er cycle 5%, 2ème cycle 10%, 3ème cycle 15%, 4ème cycle 18%, 5ème cycle et plus 20%)
- Modalités de remboursement : remboursements individuels auprès de la trésorière de l'AEC et remboursement collectif au du ROD.
- Pénalités de retard : 5% des sommes dues.
- Mesures d'accompagnement : formation en gestion de crédit + encadrement et conseils en gestion

E. Particularités du produit

Les membres du groupe se choisissent mutuellement et élisent une responsable crédible et efficace (leader naturel). Les activités économiques, les besoins en crédit et la capacité de remboursement de chaque femme sont analysés au cours d'une réunion périodique de l'Association de crédit.

En collaboration avec l'agent CAE, l'Association de crédit détermine, quel sera le montant demandé par chacune. Le total constitue la demande de prêt qui sera adressée au comité de crédit de la caisse, dont le groupe est membre. Il est mentionné que :

- le montant des prêts individuels peut varier d'une femme à l'autre, en fonction des activités économiques et des besoins réels en crédit.
- les liens de solidarité du groupe se basent sur la proximité physique et les affinités personnelles.

Ainsi, le fait que le groupe ait auparavant, existé n'est pas un critère d'admissibilité.

§2. Crédit flash

A. Définition

Le crédit flash est un prêt pré autorisé par le Gérant et ratifié par la commission de crédit. Il peut être sollicité à tout moment, tant que soit remboursée la totalité de la somme (capital et intérêts), dans les délais prescrits. Il s'agit d'un mode de financement polyvalent (Crédit de dépannage ou crédit commercial à CT ...) souple et à un taux avantageux.

B. À qui s'adresse-t-il ?

Ce produit de crédit est destiné à couvrir des besoins en fonds de roulement ou pour des besoins de liquidités d'urgence.

C. Critères d'admissibilité

- Être membre du ROD ;
- Avoir de bons antécédents de crédit;
- Avoir démontré une régularité à l'épargne;
- Démontrer sa capacité de remboursement.

D. Caractéristiques

Limites:



Flash social : 20 000 à 200 000 Ariary



Flash productif : 100 000 à 1 000 000 Ariary

- Durée: 6 mois
- Garantie: Minimum d'épargne de 10 % du montant sollicité et autres garanties requises à la politique de crédit
- Frais de dossier : 2,5 % du prêt, avec un minimum fixé à 2 000 Ar, payable au moment de l'octroi.
- Fonds de garantie mutualiste : 1% du prêt, payable au moment de l'octroi.
- Taux d'intérêt: 2% par mois, calculé sur le montant initial.
- Pénalité de retard : 2% par mois sur le montant du remboursement de capital en retard, basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 360.
- Modalités de remboursement: mensuel

§3. Prêt paysan

A. Définition

Le prêt paysan est un prêt accordé à un paysan ou une association paysanne qui sert à financer la préparation des carreaux de terre et les intrants (engrais, semences, etc.), en vue de supporter les diverses productions de la région.

Quant à la durée du prêt, elle est ajustée en fonction du cycle de production de la culture financée. L'emprunteur paie le capital et les intérêts dus à l'échéance du prêt ; cette échéance doit correspondre avec l'entrée des revenus issus de la récolte.

B. À qui s'adresse-t-il ?

Ce crédit s'adresse aux petits producteurs agricoles qui doivent investir des sommes dans la préparation de leurs champs et dans l'achat d'intrants, et de l'amélioration du rendement de leurs terres.

C. Critères d'admissibilité

- Être membre du ROD.
- Avoir de bons antécédents de crédit;
- Avoir déjà complété au moins un cycle de production (minimum d'expérience);

Le crédit doit servir uniquement à des fins productives.

- Démontrer que la production génère des revenus suffisants pour acquitter le prêt à son échéance.

D. Caractéristiques

- Montant limite : Déterminé selon l'envergure de l'exploitation.
- Durée : Ajustée en fonction du cycle de production de la culture financée
- Garantie : Minimum d'épargne de 15 % du montant sollicité, et autres garanties requises à la politique de crédit. (Si groupement : 10 % membre et 5% association.)
- Taux d'intérêt : 18% annuel (1,5% par mois), calculé sur le solde dégressif.
- Frais de dossier : 2,5 % du prêt, avec un minimum fixé à 2 000 Ar, payable au moment de l'octroi.
- Fonds de garantie mutualiste : 1% du prêt, payable au moment de l'octroi.
- Pénalité de retard : 2% par mois sur le montant du remboursement de capital en retard basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 360.
- Modalités de remboursement : Suivant le cycle des revenus

E. Particularités du produit

L'agent de crédit doit connaître les cycles de production des divers produits ainsi que les saisons de production. Ces connaissances lui permettront d'offrir ce produit au bon moment et d'ajuster la durée des prêts en fonction des cultures financées.

§4.Prêt ordinaire

A. Définition

Le prêt ordinaire est un prêt dont la garantie minimale exigée est de 20 % du montant sollicité. Il sert à financer uniquement un projet personnel (ex. : Achat de meubles, ordinateurs, autres biens etc. ...)

B. À qui s'adresse-t-il ?

Ce prêt s'adresse à tout membre du ROD susceptible d'avoir besoin de prêt et répondant aux critères d'admissibilité.

C. Critères d'admissibilité

Être membre du ROD depuis 3 mois. Détenir une épargne minimale requise telle qu'indiquée à la politique de crédit du ROD. Avoir démontré une régularité à l'épargne. Démontrer sa capacité de remboursement.

D. Caractéristiques

- Limites : Sans dépasser la limite fixée par l'Union.
- Durée : Maximum 36 mois (Remboursement mensuel)
- Garantie : Minimum d'épargne de 20 % du montant sollicité et autres garanties requises. Frais de dossier : 2,5 % du prêt, avec un minimum fixé à 2 000 Ar, payable au moment de l'octroi.
- Fonds de garantie mutualiste : 1% du prêt, payable au moment de l'octroi.
- Taux d'intérêt : 18% annuel (1.5% par mois),
- Pénalité de retard : 2% par mois, sur le montant du remboursement de capital en retard basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 360.
- Modalités de remboursement :
- Remboursement mensuel ou trimestriel fixe (capital et intérêts).

§5. Prêt à l'habitat

A. Définition

Le prêt à l'habitat est un crédit développé pour les membres ayant démontré leur capacité de remboursement. Ce prêt à moyen terme peut servir à financer l'achat de terrain, de maison et de matériaux de construction, ou servir au paiement des coûts de main d'œuvre pour la construction ou la rénovation de logement.

B. À qui s'adresse-t-il ?

Ce crédit s'adresse aux membres qui ont une capacité de gestion bien établie, et un bon dossier de crédit.

C. Critères d'admissibilité

- Être membre du ROD depuis 3 mois;
- Avoir de bons antécédents de crédit;
- Avoir démontré une régularité à l'épargne;
- Démontrer sa capacité de remboursement;
- Avoir reçu préalablement l'autorisation de l'autorité compétente (permis de construire ou autres).

D. Caractéristiques

Limite : 15 000 000 Ar

- Durée : Jusqu'à 60 mois.
- Garantie : Minimum d'épargne de 20 % du montant sollicité et obligatoirement, une Garantie hypothécaire, ou autres garanties requises à la politique de crédit.
- Frais de dossier : 2,5 % du prêt, avec un minimum fixé à 2 000 Ar, payable au moment de l'octroi.
- Fonds de garantie mutualiste : 1% du prêt, payable au moment de l'octroi.
- Taux d'intérêt : 18 % annuel, (1.5% par mois)
- Pénalité de retard : 2% par mois sur le montant du remboursement de capital en retard basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 360.
- Modalités de remboursement : Remboursements mensuels fixes (capital et intérêts).

§6.Prêt aux salariés

A. Définition

Le prêt aux salariés est un crédit garanti par le versement du salaire, domicilié à l'OTIV et dont l'épargne minimale exigée est de 10% du montant sollicité.

B. À qui s'adresse-t-il ?

Ce crédit s'adresse à tout membre du ROD susceptible d'avoir besoin de crédit et répondant aux critères d'admissibilité.

C. Critères d'admissibilité

- Être membre du ROD depuis 3 mois.
- Détenir l'épargne minimale requise telle qu'indiquée à la politique de crédit de l'OTIV; Domiciliation de salaire 1 mois; mois dans l'entreprise. Ancienneté de plus de 12mois
- Avoir démontré une régularité à l'épargne;

- Démontrer sa capacité de remboursement;
- Ne pas être endetté auprès du ROD ou d'une autre institution.

D. Caractéristiques

- Limites: Ne doit pas dépasser la limite fixée par l'Union et que la mensualité n'excède pas 1/3 du salaire mensuel.
- Durée: 36 mois.
- Garantie: Minimum d'épargne de 10 % du montant sollicité et autres garanties matérielles requises.
- Frais de dossier : 2,5 % du prêt, avec un minimum fixé à 2 000 Ar, payable au moment de l'octroi.
- Fonds de garantie mutualiste : 1% du prêt, payable au moment de l'octroi.
- Taux d'intérêt: 20 % annuel (1.66% mois), calculé sur le solde dégressif.
- Pénalité de retard : 2% par mois, sur le montant du remboursement de capital en retard basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 360.
- Modalités de remboursement: Remboursement mensuel fixe (capital et intérêts), résorbé automatiquement par le salaire par mois.
- Annulation: Lorsque l'employé perd son emploi, le membre devrait signer un avenant de contrat de prêt, stipulant le changement du prêt aux salariés en prêt ordinaire.
- Condition : Domiciliation du salaire en partenariat avec les entreprises.

§7. Prêt pleinement garanti

A. Définition

Le prêt personnel garanti est un crédit garanti à 100 % par un dépôt donné en garantie (épargne nantie), afin de permettre au membre de se procurer un bien ou service, et d'en échelonner le paiement sur une période n'excédant pas 12 mois. Ce prêt est consenti après approbation du gérant.

B. À qui s'adresse-t-il ?

Ce crédit s'adresse à tout membre du ROD susceptible d'avoir besoin de crédit et répondant aux critères d'admissibilité.

C. Critères d'admissibilité

- Être membre du ROD ;
- Garantir le prêt à 100 % par un dépôt;
- Avoir démontré une habilité à l'épargne;
- Démontrer sa capacité de remboursement.

D. Caractéristiques

- Limites : 1 fois l'épargne donnée en garantie (intérêts compris).
- Durée : Maximum 12 mois renouvelable.
- Garantie : Montant (Capital et intérêts éventuels) garanti à 100 % par l'épargne du membre. Frais de dossier : 2,5 % du prêt, avec un minimum fixé à 2 000 Ar, payable au moment de l'octroi.
- Fonds de garantie mutualiste : 1% du prêt, payable au moment de l'octroi.
- Taux d'intérêt : 18 % annuel (1.5% par mois), calculé sur le solde dégressif.
- Pénalité de retard : 2% par mois sur le montant du remboursement de capital en retard basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 360.
- Modalités de remboursement : Remboursement mensuel fixe (capital et intérêts) ou Remboursement unique à l'échéance (capital et intérêts).
- Annulation : du ROD peut exiger le remboursement total du prêt, dès que le membre ne respecte plus ses engagements.

§8. Prêt aux très petites entreprises (TPE)

A. Définition

Le prêt aux TPE est un prêt accordé à un très petit entrepreneur établi, devant servir à financer les besoins économiques : consolidation des fonds de roulement, acquisition d'un bien matériel pour l'usage de l'entreprise. Le montant autorisé est déterminé en fonction de la capacité de remboursement de l'emprunteur. Le prêt a une durée maximale de 36 mois.

B. À qui s'adresse-t-il ?

Ce crédit s'adresse aux entrepreneurs et commerçants établis qui exercent une activité productive de manière stable dans un marché situé sur le territoire du ROD.

C. Critères d'admissibilité

- Être membre du ROD ;
- Détenir une épargne préalable de 20% du montant du crédit;
- Exercer son activité à titre principal ou secondaire, depuis un minimum d'un an;
- Être propriétaire d'un atelier ou un point de vente et exercer une activité commerciale, de manière stable, dans un marché situé sur le territoire du ROD ;
- Démontrer sa capacité de remboursement.
- Ne pas être endetté auprès du ROD ou d'une autre institution;
- Bénéficier d'antécédents de crédit favorables et démontrer une bonne moralité;
- Le crédit doit servir uniquement à des fins productives ou commerciales.

D. Caractéristiques

- Limite : 15 000 000 Ar.
- Durée : Maximum 36 mois.
- Garantie : Minimum d'épargne de 20 % du montant sollicité et autres garanties requises.
- Frais de dossier : 2,5 % du prêt, avec un minimum fixé à 2 000 Ar, payable au moment de l'octroi.
- Fonds de garantie mutualiste : 1% du prêt, payable au moment de l'octroi.
- Taux d'intérêt : 18% annuel (1.5% par mois), calculé sur le montant initial.
- Pénalité de retard : 2% par mois, sur le montant du remboursement de capital en retard, basé sur le nombre de jours de retard, divisé par 360.
- Modalités de remboursement : Remboursement mensuel fixe (capital et intérêts).
- Suivi : le ROD contrôlera périodiquement les inventaires et les objets investis.

Ainsi se termine le second chapitre qui consiste à faire l'étude sur les généralités sur la politique de crédit offert par l'OTIV. Maintenant, nous allons entamer le chapitre suivant, qui traitera les généralités sur le contrôle interne des microfinances.

CHAPITRE III : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne, lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au contrôle interne, au sein de l'entreprise, ou qui ne connaissent pas sa définition exacte, en le réduisant à une simple fonction, alors que c'est tout un ensemble de dispositions.

Il s'agira donc de traiter, au cours de ce chapitre, du contrôle interne dans son ensemble, en proposant différentes définitions, et en abordant les concepts liés à celui-ci et son évolution, ainsi que ses objectifs.

On traitera également du cadre du contrôle interne, en déterminant son périmètre, les acteurs jouant un rôle dans son application et son fonctionnement, ainsi que ses limites.

On traitera par la suite du rôle de l'Audit Interne et du contrôle de gestion, ainsi que leurs influences sur le dispositif de contrôle interne, dans la réalisation des objectifs de l'entité.

Le contrôle interne ayant pris une dimension et une importance majeure au cours de la dernière décennie, surtout après les scandales financiers qui ont défrayé la chronique aux Etats-Unis, nous aborderons donc fort logiquement ce fait marquant et toutes ses retombées économiques et normatives.

Section I. Définition

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'une part, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celles-ci¹

Il peut être défini comme étant une approche structurée de la gestion de l'entreprise, qui nécessite un système complexe comprenant :

- ❖ des activités opérationnelles, fonctionnelles et administratives, qui ajoutent de la valeur, en fonction des besoins internes et externes.
- ❖ des systèmes de contrôle interne adaptés aux objectifs et aux risques des activités.

¹ Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, p 63.

❖ un personnel compétent et intégré pour mener à bien les activités organisées selon une structure appropriée.

❖ des systèmes d'information et de données qui permettent le suivi des performances de l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, notamment :

- *«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise, de façon ordonnée et efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion, de sauvegarder les actifs et de garantir, autant que possible, l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées.¹ »*

- *Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.*

Il permet que les opérations soient exécutées conformément aux décisions de la direction. De même, le contrôle interne permet que les opérations soient enregistrées, de telle façon que les comptes seront réguliers et sincères, donnant ainsi une image fidèle.

· *Le contrôle interne peut être défini comme un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.*

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société, qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte, de manière appropriée, les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »

- *Selon le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), le contrôle interne implique un ensemble d'éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis-ensembles, aident à atteindre les objectifs.*

- *Pour l'American Institute of certified public Accountants (AICPA), « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise, pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des*

¹ Antoine De PADOU, cours de Révision Comptable I, 3^{ème} Année de Gestion, Université de Toamasina, Année Universitaire 2007-2008

informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction. »

Nous pouvons remarquer que toutes les définitions insistent notamment sur deux objectifs d'un bon contrôle interne :

- ✓ la recherche de la protection du patrimoine
- ✓ la recherche de la fiabilité de l'information financière

Le contrôle interne, en comptabilité, implique donc le respect des règles et des politiques de gestion, la détection et la prévention des fraudes ou des erreurs, la véracité des enregistrements comptables et des informations financières.

Dans le cadre de ce travail scientifique, nous pouvons retenir que le contrôle interne peut être défini comme étant l'ensemble des sécurités que l'entreprise organise pour mettre les opérations sous contrôle ; c'est-à-dire sécuriser le patrimoine de l'entreprise et fiabiliser l'information comptable.

En d'autres termes, le contrôle interne est le plan d'organisation et toutes les méthodes et mesures connexes adoptées dans une entreprise aux fins de :

- ✓ sauvegarder son patrimoine¹,
- ✓ s'assurer de la précision et de la fiabilité de ses données comptables,
- ✓ promouvoir l'efficacité opérationnelle,
- ✓ encourager le respect des lignes de conduites édictées par la direction.

C'est un système impliquant le Conseil d'administration et le personnel sur place. Il ne s'agit pas seulement d'un procédé ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais d'une opération permanente touchant tous les niveaux de l'institution.

Le contrôle interne c'est la sécurité de liquidité, en cas de demande massive de retraits, pour éviter le cas de vols. Dans ce cas, nous travaillons aussi avec les banques primaires pour éviter les vols. Ainsi, nous avons donc décidé d'ouvrir un compte de dépôt.

Les institutions financières, particulièrement Mutualistes, ont de sérieux problèmes de gouvernance et montrent des faiblesses au niveau des systèmes de contrôle interne. Les cas de détournement de fonds sont fréquents, tel le cas de directeurs ne payant pas leurs engagements de crédit même avec l'institution qu'ils dirigent.

L'identification de ces problèmes confirme l'importance de mettre en œuvre un code d'éthique et un barème spécial de sanction pour chacun des cas d'abus d'autorité et de fraude.

¹ Antoine De PADOU, cours de Révision Comptable I, 3^{ème} Année de Gestion, Université de Toamasina, Année Universitaire 2007-2008

Dans des entités comme la nôtre où la propriété est diffuse, les superviseurs de la CSBF devraient soigneusement évaluer la gouvernance de l'institution et assurer que les systèmes de contrôle interne fonctionnent, conformément aux normes de l'entité, dans lesquels de grands éloges sont rendus aux principes régissant le mutualisme.

L'audit de la société se fait annuellement, dans le but de contrôler l'application de procédures, durant l'exercice effectué, les changements structurels et du système de procédures internes de la société. Le Conseil d'administration et le personnel supérieur de direction sont responsables de la création d'une culture adaptée, qui facilite le fonctionnement efficace du contrôle interne et doivent constamment veiller à une bonne efficacité, de ce système.

Les objectifs de l'opération de contrôle interne sont en relation directe avec l'efficacité et l'efficacé dans l'utilisation des actifs et la protection de l'entité contre les pertes.

Le système de contrôle interne cherche à garantir que l'ensemble du personnel travaille à l'obtention des objectifs fixés, de façon franche et directe, sans que surgissent des coûts imprévus ou excessifs, et sans que d'autres intérêts (ceux des directeurs, des employés ou des clients) viennent supplanter ceux de l'institution.

Section II. Composants du contrôle interne

Les composants du contrôle interne suivent une certaine logique et une certaine cohérence. On retrouve les composants du contrôle interne dans le schéma¹ suivant :

mission	facteurs de réussite	règles à respecter	objectifs- Moyens
pilotage	organisation	procédure	supervision

§1. Mission

Les responsables de chaque fonction possèdent des objectifs fixés par sa hiérarchie. Ils doivent déterminer leurs propres politiques, afin de pouvoir atteindre ces objectifs. A travers ces politiques, les responsables pourront en déduire la mission, tout en la précisant clairement. Ils doivent décrire les étapes et les actions qu'ils comptent entreprendre pour chaque politique qu'ils ont défini, et la finalité de chacune d'elles.

§2. Facteurs de réussite

Il incombe au responsable de service de déterminer les facteurs clés de réussite qui lui seront nécessaire pour atteindre ces missions. Ces facteurs représentent les moyens dont le

¹ J. RENARD, *Théorie de l'audit interne, Ed. de l'Organisation*, 3^e édition, Paris , 2000, p23

responsable a à sa disposition, ainsi que l'ensemble des moyens techniques, humains et matériels, qu'il sera en mesure de se les procurer. Cependant, on n'y trouve :

- ✓ culture d'entreprise propice au changement,
- ✓ image de la qualité dans l'organisme,
- ✓ système qualité

A. Culture d'entreprise propice au changement

Dans un environnement hostile au changement, l'évolution des techniques de contrôle interne peut être inadaptée au regard du contact d'intervention. Au contraire, une entreprise en perpétuel changement peut rendre efficace la réalisation du contrôle interne.

B. Image de la qualité dans l'organisme

Pour réussir une opération de contrôle interne, il est important que la qualité soit synonyme de progrès en interne. En effet, le contrôle interne doit être un moyen de recenser les fardeaux inutiles, afin de les abolir et de redonner une image dynamique de la qualité.

C. Système qualité

La conception du système qualité peut aussi avoir un impact sur la réalisation du contrôle interne. Ainsi, l'amélioration du contrôle interne doit tenir compte du contexte dans lequel il se situe.

§3. Objectifs et Nécessité du contrôle

A. objectifs

Le contrôle interne vise deux objectifs majeurs à savoir, la recherche de la fiabilité de l'information comptable et la recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise¹.

1. Fiabilité de l'information financière

Cet objectif est souvent privilégié, car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières, et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations, et les restituer sous forme d'états de synthèse.

Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité les marchés financiers, au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant de produire une information financière de qualité.

¹ Antoine De PADOU, cours de Révision Comptable I, 3^{ème} Année de Gestion, Université de Toamasina, Année Universitaire 2007-2008

2. Sauvegarde du patrimoine

Le contrôle interne est considéré comme une véritable opportunité pour l'entreprise, car il permet de faire progresser la maîtrise de son risque et de son activité, grâce à l'optimisation et l'accélération des flux au sein de l'entreprise, et au décloisonnement de l'entreprise, via une meilleure communication et compréhension entre services.

De même, pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste... L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement, dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

Le contrôle interne présente d'autres finalités, il s'agit de :

- ✓ Optimisation des opérations et,
- ✓ Maîtrise des activités

2.1. Optimisation des opérations

Le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches. Ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

2.2. Maîtrise des activités

La majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne institue, dans l'entreprise, une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail.

B. Nécessités¹

La nécessité du contrôle s'impose suivant :

- ✓ l'objet de l'entreprise où il s'exerce,
- ✓ la forme juridique de l'entreprise,
- ✓ la qualité de celui qui fait procéder au dit contrôle

¹ J. BAUDE, *contrôles et expertises comptables*, éd. comptables, commerciales et financières, Bruxelles, 1946, pp18-21

1. Distinction suivant l'objet de l'entreprise

➤ ***Dans le petit commerce, le contrôle est rare pour deux raisons***

- ✓ - l'œil du maître, constamment présent, constitue le meilleur des contrôles,
- ✓ - les frais qu'entraînerait un control grèveraient trop lourdement le budget du petit négoce.

Le propriétaire d'un commerce de peu d'importance exercera, sans aucun doute, un contrôle efficace, en ce qui concerne une certaine catégorie de fraudes. Si la tenue des écritures est confiée à un employé, la possibilité d'erreurs ou de fraudes existe. De ce point de vue, un contrôle est donc nécessaire ;

➤ ***Dans le commerce de gros, dans la société à succursales multiples, dans les grands magasins de détail***, le contrôle est une condition indispensable de l'existence même de l'affaire ;

➤ ***Dans l'industrie, la nécessité*** d'une surveillance et en même temps d'un contrôle se fait plus absolue encore. En effet, une industrie est formée de services très divers qui, dépendants les uns des autres, doivent fonctionner de telle façon que leurs frais, leur activité, leur main-d'œuvre et leur rendement se proportionnent, exactement, en vue d'assurer, avec un synchronisme parfait, la marche et les frais généraux ;

Dans une institution financière, on peut dire que le succès tient à deux conditions primordiales :

- ✓ la qualité du personnel,
- ✓ la qualité des méthodes de travail.

Un double contrôle est donc indispensable, si l'on songe que les opérations de crédit reposent essentiellement sur la confiance, sur le flair de ceux qui l'accordent, sur les connaissances professionnelles des employés qui exécutent et suivent les opérations.

L'insuccès d'un grand établissement de crédit peut provoquer la ruine des petits épargnants, il peut affecter durement le commerce et l'industrie, éloigner les capitaux et provoquer une crise dont l'économie nationale ressentirait les effets.

2. Distinction suivant la forme juridique de l'entreprise

Le contrôle s'exerce différemment, selon qu'il s'agit de sociétés en non collectif, de sociétés anonymes, de sociétés de personnes à responsabilité limitée ou coopératives.

Le contrôle comptable proprement dit ne doit pas être influencé par la forme juridique de l'entreprise.

Le contrôle dirigé vers la découverte de fraudes est moins nécessaire, dans les sociétés gérées généralement par les associées eux-mêmes qui, en quelque sorte, vivent l'affaire journalièrement.

Le contrôle comptable sera toujours efficace, là où des possibilités d'erreurs matérielles ou de conception existent.

3. Distinction suivant la qualité de ceux qui font procéder au contrôle

Toute entreprise qui fait appel à des capitaux étrangers doit fournir des garanties suffisantes de sécurité.

Le contrôle de l'utilisation de ces capitaux, l'analyse de la gestion de l'entreprise, sont deux problèmes qui intéressent grandement le commanditaire, le coopérateur, l'actionnaire et le créancier.

§4. Moyens du contrôle interne

Ces moyens sont constitués de l'ensemble d'outils humains, financiers, techniques, organisationnels... que le responsable possède pour mener à bien un contrôle interne. Les outils sont les différents moyens d'information et d'aide au pilotage

Les moyens financiers servent à savoir, s'il y a une adéquation entre les objectifs, les budgets, les investissements que l'entreprise souhaite réaliser. La question est de savoir, si toutes les techniques de commercialisation, d'achat et de production concordent avec les objectifs fixés par l'entreprise.

§5. Système de supervision

C'est l'un des aspects fondamentaux du contrôle hiérarchique. Les travaux effectués doivent faire l'objet d'une vérification. Il est essentiel que les travaux supervisés reçoivent une marque matérielle qui permet d'identifier la nature et l'auteur du contrôle.

A. La direction générale

La direction générale présente au Conseil d'administration un document concernant le contrôle interne effectué au sein de l'entreprise. Ce document contient les différentes informations sur le patrimoine, les ressources, la situation financière et opérationnelle, sur les méthodes et procédures utilisées.

La direction doit s'assurer de l'efficacité de la communication entre le centre opérationnel et elle. Elle doit être convaincue de l'efficacité du processus du contrôle interne ; ce dernier devient un baromètre du progrès. La direction doit définir précisément les objectifs attendus de ce processus et particulièrement des évolutions souhaitées.

1. Conseil d'administration

Après avoir pris connaissance du document relatif au contrôle interne, fourni par la direction générale, le conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs. En effet, il peut demander de vérifier et de contrôler certaines informations qu'il estime nécessaire. Autre prérogative du conseil d'administration, c'est la possibilité de prendre des initiatives en la matière.

2. Personnel de l'entreprise

Dans une certaine mesure, le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel, et doit être mentionné, de façon explicite ou implicite, dans la description de poste de chaque employé. Cette responsabilité est double:

✓ D'une part, pratiquement tous les employés jouent un rôle dans la réalisation des contrôles. Ils peuvent avoir à produire des informations utilisées dans le système de contrôle interne, ou entreprendre des actions nécessaires pour assurer le contrôle. Le soin apporté à ces actions a une incidence directe sur l'efficacité du système de contrôle interne.

✓ D'autre part, tous les membres du personnel doivent être tenus de communiquer à leur supérieur hiérarchique, tout problème constaté au niveau des opérations, toute violation du code de conduite ou des normes internes de l'organisation, ainsi que toute action illégale. Ces agissement pouvant venir de leur supérieur hiérarchique directe, des circuits de communication autres que les circuits habituels doivent exister, pour permettre la remontée d'information sur de tels comportements.¹

Il est également primordial que chaque collaborateur concerné ait la connaissance et l'information nécessaire 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, des superviseurs et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Le climat social a un réel impact sur la possibilité ou non de pratiquer le contrôle interne. En effet, un climat social difficile est peu réceptif à l'arrivée de nouveaux projets, souvent qualifiés de mineurs, au regard de la situation actuelle.

Ainsi, la répartition des tâches doit être clairement définie, et le personnel doit être polyvalent, pour éviter qu'une opération soit l'apanage d'une seule personne. L'entreprise doit avoir une bonne politique de gestion et de recrutement du personnel, pour faire face aux besoins ponctuels ou permanents de l'entreprise.

¹ Price water house, IFACI, 2004. La pratique du Contrôle Interne. Paris, édition d'organisation pp122-124.

3. Auditeurs internes

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne, et de prendre 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 oeuvre quotidienne du dispositif.

Les normes émises par l'Institute of Internal Auditors précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant, et de l'efficacité du système de Contrôle Interne de l'organisation, ainsi que de l'évaluation des tâches qui leur sont attribuées.⁴

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.

4. Expert comptable, Commissaire aux comptes et Comité d'Audit interne

Le contrôle interne généralement effectué par un expert comptable ou un commissaire aux comptes (CAC) concerne un certain nombre d'opérations ou cycles, tels que les «ventes clients» ou la mission du contrôleur (commissaire aux comptes ou expert-comptable) est de veiller à la conformité des processus.

Dans des entreprises d'une certaine taille, il existe un comité d'audit interne. Ce dernier est chargé de veiller attentivement et régulièrement à l'élaboration du contrôle interne, sachant que l'efficacité d'un audit interne dépend directement du contrôle interne.

La supervision ne consiste en aucun cas à refaire le travail des collaborateurs ou à intervenir dans leur mission, mais, la supervision est :

- ❖ un acte par lequel la personne chargée de la supervision contrôle les informations et les données passées.
- ❖ un moyen d'exprimer la reconnaissance du travail et les efforts des collaborateurs.
- ❖ un acte permettant de faciliter, d'améliorer et de fluidifier la communication au sein de l'entreprise.

La personne chargée de la supervision doit laisser une trace écrite du contrôle qu'elle a effectué.

Section III. Principes du contrôle interne

Cette section sera divisée en deux paragraphes distinctes, dont les détails sont ci dessous.

§1. Principe du contrôle interne

Le contrôle interne doit respecter des procédures¹ bien spécifiques, afin d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit notamment de la comparaison des données internes avec des sources externes d'information (le relevé de facture et les comptes d'un des fournisseurs), de la tenue régulière d'une comptabilité respectant les règles juridiques et comptables, de l'établissement et l'approbation des états de rapprochement bancaire, le contrôle des pièces comptables justificatives, l'inventaire physique des immobilisations et des stocks...

Le contrôle interne est un document écrit, et informatisé, qui est transmis à la direction. Il est mis à la disposition de toute personne qui exprime le besoin de le consulter, et qui en justifie ce besoin. Le vocabulaire utilisé dans le rapport sur le contrôle interne doit être simple, claire et accessible à toute personne.

Le contrôle interne doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour, si l'entreprise évolue constamment.

Cependant, pour évaluer un «bon système» de contrôle interne en comptabilité, il convient de s'appuyer sur des principes tels que²:

- Principe d'organisation et séparation de fonctions,
- Principe d'indépendance,
- Principe d'information et Qualité du personnel,
- Principe de permanence,
- Principe d'universalité,
- Principe d'harmonie,
- Principe d'intégration et d'autocontrôle

A. Le principe d'organisation et séparation de fonctions

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'entreprise possède certaines caractéristiques ; l'organisation doit être :

- adaptable,
- adapté et adaptable
- vérifiable,

¹ C . PLURIEX, *Module de formation sur le contrôle interne dans une institution de microfinance*, septembre 2008,

² Armand Dayan, *manuel de Gestion* Vol. 1, éd marketing, S.A, 2004

- Formalisée.

Notons, par la suite, qu'elle doit comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef de l'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en oeuvre. La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule :

- les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- la fonction de contrôle

Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

B. Principe d'indépendance

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints, indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise

C. Principe d'information et qualité du personnel

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables.

Tout système de contrôle interne est, sans personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant, la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaire de bonnes procédures du contrôle interne.

D. Principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ses systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

E. Principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du contrôle par quelle considération que ce soit : il n'y a ni privilège, ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne

F. Principe d'harmonie

On entend par ce principe l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

G. Principe d'intégration et d'autocontrôle

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en oeuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

§2. Evaluation du risque en Microfinance

A. Définition

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte¹. Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables, qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai dans l'IMF où les chargés de prêts prennent chaque jour des risques, en prêtant de l'argent aux personnes sans historique, en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales, ou qui n'ont pas de garantie à offrir.

Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de micro crédit, mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise des risques. L'IFACI définit la notion de risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité, et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise » ; ces risques pouvant être dus au fonctionnement de l'organisation ou à l'activité de l'entreprise.

C'est pour cela que l'entreprise met en place un processus de contrôle interne pour identifier ses risques, puis essayer de les minimiser, voir de les supprimer. Suite à cette identification des risques, l'entreprise doit mettre en place une politique de changement.

B. Cadre d'évaluation du Risque

La plupart des IMF sont petites, pas rentables et ne disposent pas d'un système adéquat pour minimiser leurs risques.

Afin d'aider les programmes de micro finance qui s'efforcent de remplir leur double mission de pérennisation et d'aide aux plus pauvres, l'exécution d'un cadre d'évaluation des risques comporte deux composantes majeures : la viabilité financière et le développement institutionnel

Une norme d'évaluation des risques d'une institution financière traite seulement du premier point. Pour évaluer le diagnostic financier d'une banque ou d'une institution

¹ C. PLURIEX, *Fondements et Risques de la Microfinance*, module I, septembre, 2008

financière, il est nécessaire de prendre en compte la gestion des actifs et passifs, en intégrant le risque sur crédit, ainsi que les risques opérationnels, comme la fraude et l'inefficacité.

L'évaluation des risques en micro finance nécessite également la prise en compte des perspectives de développement institutionnel. Comme les IMF se soustraient de plus en plus de la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds, au profit d'une autonomie financière durable, une vision claire des systèmes de gouvernance fiables et efficaces et un personnel compétent deviennent des déterminants cruciaux pour une meilleure gestion des risques. Ce cadre cohérent d'évaluation de risques des IMF présente une analyse objective des problématiques de développement institutionnel et de viabilité financière, en distinguant quatre types de risques à savoir :

- risques institutionnels,
- risques opérationnels,
- risques de gestion financière et,
- risques externes.

Cet outil constitue, finalement, un outil évolutif flexible d'évaluation de la vulnérabilité globale de l'organisation, à l'usage des Directeurs et Administrateurs.

1. Risques institutionnels

Le succès d'une institution de micro finance est défini comme la capacité de cette dernière à fournir, de façon indépendante, des services financiers à un nombre important de personnes à faibles revenus, et ce de façon durable. L'évaluation des risques, par rapport à cette définition, expose l'organisation à trois niveaux de risques institutionnels : risques liés à la mission sociale, risques liés à la mission commerciale et risque de dépendance.

1.1. Mission sociale

S'il est admis que toutes les IMF n'ont pas les mêmes déclarations de mission, on reconnaît cependant qu'elles ont en commun une double mission : la mission sociale et la mission commerciale. Leur mission sociale est de fournir des services financiers abordables à un nombre important de personnes à faibles revenus, afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie. La mission sociale des institutions de micro finance les expose à des risques importants, si les groupes cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définis, et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services financiers fournis aux besoins réels de leur clientèle actuelle et potentielle.

1.2. Mission commerciale

La mission commerciale des IMF est de fournir des services financiers, de manière à permettre à l'organisation de se pérenniser et de devenir autosuffisants. Les IMF seront

exposées au risque commercial, si leurs taux d'intérêt ne sont pas assez élevés pour couvrir leurs charges, et si elles ne sont pas gérées efficacement comme une entreprise commerciale.

Il existe, des fois, un conflit entre la mission sociale et la mission commerciale. Par exemple, si on offrait des crédits assez importants, la durabilité peut être facilement affectée. Or, il se pourrait que la raison d'être de la mission sociale, qui est de fournir des services financiers à la couche de population à faible revenu et difficile à atteindre, qui demande le plus souvent de petits crédits, soit affaiblie. Le défi pour la micro finance est de réaliser, en permanence, l'équilibre entre les missions sociale et commerciale, pour atteindre son but final.

1.3. Dépendance

Le risque de dépendance est semblable à celui du risque de la mission commerciale. Les nouvelles IMF qui sont soutenues par des organisations internationales sont les plus affectées, surtout en ce qui concerne les activités de micro finance qui sont gérées comme un projet et qui ne sont pas des institutions indépendantes. Ces IMF sont vulnérables à la dépendance, par le soutien des organisations internationales. Bien que ce soutien paraisse avantageux au début, il pourrait affaiblir davantage les efforts vers une institution indépendante à long terme.

2. Risques opérationnels

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne, ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité).

2.1. Crédit

Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque, en matière de micro finance, est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les IMF, dans la mesure où la plupart des microcrédits ne sont pas garantis. (C'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire).

Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures, à chaque niveau, dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits, à un niveau suffisamment raisonnable.

Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité, ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton », utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants.

En plus, il va falloir analyser, si les procédures et les politiques sont bien fondés et savoir si elles sont appliquées. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens, si le personnel n'est pas bien formé pour les exécuter, ou s'il choisit de ne pas les suivre.

2.2. Fraude

N'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains.

Cette vulnérabilité est encore plus critique dans des institutions de microfinance qui disposent d'un Système d'Information de Gestion (SIG) peu fiable, ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou encore si l'IMF atteint précocement un fort taux de croissance.

La gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres, augmente la vulnérabilité, dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution.

En cas de détection de fraude interne, il est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et sanctions subséquentes, en direction du personnel concerné, avant qu'il ne soit trop tard.

2.3. Sécurité

Comme dans le cas des fraudes, les IMF qui manipulent de l'argent sont grandement exposées aux vols. Ce constat se justifie par le fait que les IMF opèrent souvent dans des contextes ou zones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité, où la tentation est tout au moins très forte. Par exemple, dans des Agences à fort volume de transactions, le montant total de remboursements quotidiens collectés pourrait aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages, dans une communauté donnée.

3. Risques de gestion financière

3.1. Actif et Passif

La vulnérabilité financière d'une IMF se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes). Elle est composée de risques liés aux taux d'intérêts, des risques de liquidité et risques de change, avec les devises étrangères.

Le risque de taux d'intérêt s'élève, quand les termes et les taux d'intérêts de l'actif et passif de l'IMF sont mal négociés. Par exemple, si le taux d'intérêt sur le passif à court terme

augmente, avant que l'IMF ne puisse ajuster son taux de crédit, le différentiel entre le revenu d'intérêt et les charges financières va nettement diminuer, affectant ainsi la marge financière de l'IMF.

Les IMF implantées dans des environnements inflationnistes sont particulièrement vulnérables à ce type de risque. Le risque de liquidité est la possibilité d'emprunter des ressources financières exigibles, à court terme, pour faire face à des besoins de financement immédiats, tels les décaissements des prêts, les paiements de factures ou remboursement de dettes.

Les IMF sont plus vulnérables au risque de change, si elles doivent rembourser de l'argent emprunté en devises étrangères, pendant que le refinancement du prêt a été fait en monnaie locale ; les revenus d'intérêts générés localement étant généralement maigres pour couvrir les charges financières, y compris la perte de change.

3.2. Inefficienne

L'efficacité reste l'un des plus importants défis pour les institutions de micro-finance. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité. Les IMF très peu efficaces gaspillent des ressources et fournissent irrésistiblement des services et produits peu performants aux clients, avec des taux d'intérêt et coûts d'opérations exorbitants.

3.3. Intégrité du Système

Un autre aspect de risque de gestion financière, c'est l'intégrité de son système d'information, y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit.

L'évaluation de ce risque suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou base de données pertinentes pour les rapports d'activités de l'IMF.

4. Risques externes

Bien que les directeurs et les gérants des IMF aient moins de contrôle sur les risques externes, ils doivent néanmoins évaluer les risques externes, auxquels ces dernières sont exposées. Une institution de micro finance peut disposer d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant, mais elle pourrait cependant être confrontée à d'énormes problèmes provenant de son environnement.

Les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de l'IMF concernée. Il est cependant nécessaire que ces risques soient perçus comme des défis auxquels l'IMF doit faire face, au risque d'être exposée à de faibles performances.

4.1. Réglementation

Les décideurs politiques, les directeurs de banques et d'autres structures de réglementation accordent davantage une attention particulière aux activités des institutions de micro finance. Cette attention est d'autant plus grande, quand les IMF assurent des missions d'intermédiation financière c'est-à-dire assurent la mobilisation de l'épargne de leurs membres ou clientèle, et le recyclage de la masse d'épargne mobilisée en crédits auprès d'autres clients ou institutions. Les dispositions réglementaires pouvant créer une vulnérabilité au sein d'une IMF sont le code de travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les interférences Politiques.

4.2. Concurrence




Dans certains contextes, le secteur de la micro finance devient excessivement compétitif, avec l'intervention de nouveaux acteurs institutionnels tels les banques et autres institutions de crédit à la consommation.

Les risques de concurrence, proviennent notamment de la méconnaissance des services et des concurrents afin de bien définir son propre plan marketing, en terme de produits ou services, de prix, de concurrence et de part de marché. Cibler ses propres services, fixer ses prix et vendre ses prestations. Le risque de la concurrence peut s'aggraver, si les IMF en présence n'ont pas un système d'information et de référence sur les dossiers de crédits en instances, et les performances antérieures des candidats aux prêts, au sein d'autres institutions de crédit.

Nous avons vu dans cette partie, les généralités sur les institutions de microfinance et de contrôle interne. Cette partie nous a permis de voir, successivement, les dispositions générales sur les institutions de microfinance et les généralités sur le ROD, les généralités sur les politiques de crédit de l'OTIV, enfin, les généralités sur le contrôle interne de microfinance. Mais la partie qui va être traitée ultérieurement nous parlera de la pratique du contrôle interne et les recommandations envisagées.

**PARTIE II:
PRATIQUE DU CONTRÔLE
INTERNE ET RECOMMANDATIONS
ENVISAGÉES**

Le contrôle interne est un dispositif de surveillance et de sécurité, intégré dans les processus opérationnels, mis en place pour la prévention, le suivi et la maîtrise des risques d'un établissement. Il est également constitué de l'ensemble des moyens et procédures mis en place, pour avoir une bonne maîtrise des activités, afin d'assurer la pérennité de l'établissement. Pour bien analyser le contrôle interne du ROD, nous allons diviser cette dernière partie en trois chapitres qui sont :

-  *présentation et analyse du contrôle interne au sein du ROD*
-  *pratique du contrôle de compte et interne*
-  *recommandations envisagées*

CHAPITRE I: PRÉSENTATION ET ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU ROD

Section I. Système d'organisation

L'organisation, c'est l'ensemble des dispositifs des différents moyens pour exploiter l'entreprise (moyens matériels, financiers et humains). Cette étape du management consiste à maîtriser les cadres où doivent se dérouler les opérations¹.

Le ROD s'est fixé comme objectifs à court, moyen et long termes pour participer de façon durable et significative à la réduction du niveau de la paupérisation de toute la population environnante, en particulier. Tel que stipulent ses objectifs :

- ✓ promouvoir la culture de l'épargne au sein des communautés de base, en leur apprenant, au moyen des formations et sensibilisations, l'importance de l'épargne sur la vie économique du pays;
- ✓ élever le niveau du revenu des ménages, par l'appui des activités génératrices de revenu, au moyen des micro-crédits ;
- ✓ participer activement à la création de l'emploi (réduction du chômage, pour l'élite congolaise) ;
- ✓ créer, consolider et densifier un réseau financier dans le pays, à travers les villes, centres urbains et ruraux, à fin d'assurer aux populations de base des services financiers de proximité ;
- ✓ faciliter le déplacement des fonds, à l'endroit de la population avec sécurité à travers le pays, par le service de virement offert à moindre coût.

Cela est rendu possible, à travers les activités ci-après :

- la collecte de l'épargne publique sans frais de tenu de comptes;
- l'octroi de crédits aux clients, suivant l'objectif poursuivi, celui de contribuer à la réduction de la pauvreté.

D'après sa politique de crédit, l'octroi de crédit se fait en fonction des catégories de comptes à disposition de la clientèle, en ce sens que le crédit est octroyé en fonction de la capacité de sa clientèle

§1. Fonctionnement

Le ROD est administré et géré par cinq organes distincts à savoir :

- l'Assemblée générale (A.G.)

¹ Seth RATOVOSON, cours de Management I, 3^{ème} année gestion, Université de Toamasina, année universitaire 2007-2008

- le Conseil d'Administration (CA)
- La Commission de Crédit (CC)
- La Commission d'Inspection (CI)

En dehors de ces quatre organes, le ROD est doté d'une Direction Générale, qui est un organe exécutif chargé de la gestion quotidienne du ROD.

A. Assemblée générale

C'est l'organe suprême de l'institution et réunit tous les membres effectifs (fondateurs et adhérents) du ROD. Elle est chargée des grandes orientations de la structure.

Elle se réunit, ordinairement, une fois l'an, généralement dans les trois mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable. Elle est convoquée par le président du conseil d'administration.

B. Conseil d'Administration

Il est chargé de la gestion financière et administrative de l'institution. Le Conseil d'Administration (CA) a pour compétences :

- nommer et révoquer le gérant,
- voter le budget de fonctionnement et d'investissement,
- se prononcer en appel sur les décisions de la Commission de Crédit, à l'endroit d'un client.

C. Commission de Crédit (CC)

C'est un organe de délibération et de gestion de dossiers des prêts.

Elle se charge de gérer l'octroi et le remboursement des prêts, conformément à la politique de crédit et aux procédures définies en la matière. Ses décisions sont prises à l'unanimité.

D. Commission d'Inspection (CI)

Cet organe s'occupe du contrôle et de la vérification de toutes les opérations comptables et administratives.

Elle est l'organe qui conduit et contrôle les diverses activités des institutions de micro finance. Au niveau exécutif, l'IMF est gérée par une Direction Générale qui, à son tour, supervise et centralise les opérations de toutes les agences, et compte à son sein des départements techniques, suivant les services ; l'organigramme en a présenté les différents organes. Par ailleurs, la Direction Générale est la structure compétente qui s'occupe de l'implantation du réseau, du recrutement des gérants et les autres agents du ROD, par des tests écrits et oraux qu'elle organise. Elle gère au quotidien toutes les activités.

Analysant l'organigramme ci-dessus présenté, disons simplement qu'il fait une lecture claire de la séparation des tâches et fait référence au principe de séparation des tâches vu précédemment.

§2. Services offerts par le ROD

Les services financiers qu'offre notre maison en étude sont de plusieurs sortes et peuvent être réparties en deux catégories :

- Les services financiers et ;
- Les services non financiers.

A. Services financiers

On distingue essentiellement :

1. Epargne

L'épargne est la partie du revenu non consommé d'un agent économique. Elle permet de faire face à une consommation différée, un investissement, une incertitude

$$\text{Epargne} = \text{Revenu} - \text{consommation}$$

Dans une IMF on peut distinguer l'épargne libre et l'épargne forcée. Cette dernière est surtout une condition d'accès au crédit, dans certaines institutions

2. Crédit

L'octroi de crédit constitue une activité majeure pour une institution financière d'épargne et de crédit. Son rôle d'intermédiaire consiste à faire une allocation optimale des sources des fonds (les dépôts des membres principalement), en déterminant qui peut ou ne peut obtenir du crédit, compte tenu des risques qu'il représente.

Notons, par ailleurs, que le volume des fonds constitue un facteur de viabilité car, existe une corrélation positive entre les produits d'intérêts et le montant de prêts. Le seuil de rentabilité correspond à un volume minimum de crédit, permettant de générer les revenus suffisants pour couvrir les charges. Une institution de micro finance ne peut donc être rentable que si elle octroi suffisamment de crédits, et que ceux-ci sont remboursés à l'échéance.

A titre illustratif, le réseau offre à ses clients : les crédits ordinaires et autres types; et ce, dans différents secteurs socio-économiques, notamment l'investissement, la consommation, l'habitat, l'agriculture etc.

3. Autre service financier

En plus de l'épargne et des crédits, l'IMF en étude offre le virement inter agences des fonds à ses clients.

B. Services non financiers

Ce sont les services offerts en dehors de ses activités principales mais qui sont essentiels pour les clients et pour le développement de l'institution notamment la formation, l'accompagnement et l'appui conseil.

Section II. Analyse du contrôle interne au sein du ROD

Il nous reviendra alors, dans ce point précis, après toutes ces démarches, d'analyser et d'apprécier le contrôle interne, au vu des informations relevées au sein de l'IMF en étude.

§1. Les acteurs du contrôle interne au sein du ROD

A. le personnel¹

L'objectif poursuivi dans ce point est de se rendre compte des personnes qui sont chargées d'exécuter et de superviser les mesures du contrôle interne au sein du ROD. Disons que par sa politique de décentralisation, les responsables du ROD ont responsabilisé leurs agents aux différents services, suivant les activités organisées.

Ainsi, chaque agence du ROD, est dirigée par un chef d'agence, qui adresse un rapport à la direction Générale (Union, DIANA) qui, à son tour, prend des décisions utiles en cas de nécessité. Chaque agence dispose du même dispositif de contrôle instauré. Ainsi, le chef d'agence supervise, par la suite, plusieurs services, dont la comptabilité, le service de crédit, la trésorerie, les caisses

B. Qualité et formation du personnel

Le ROD dispose de vingt six agents, composés majoritairement de cadres universitaires selon la gérance ; il s'agit de vingt deux cadres universitaires.

S'agissant de la formation, l'Agence étant membre du Réseau, chaque année, il envoie ses agents en formation, suivant le besoin. Ce réseau lui permet, en outre, de partager certaines informations (comme une centrale des risques), sur une certaine catégorie de la clientèle du secteur

Ainsi, la politique envisagée par les dirigeants, notamment en matière de formation de son personnel, d'une part, et du partage d'informations, restent des mesures réelles du contrôle et préventives des risques éventuels, auxquels ils sont exposés. Notons aussi qu'il s'agit de l'une des forces de cet organisme, car tout système de contrôle interne efficace repose aussi sur la qualité de son personnel

¹ Patricia **ANDRIAMBELOSON**, cours de GRH, 4^{ème} année gestion, Université de Toamasina, Année Universitaire 2008-2009.

§2. Mécanismes du Contrôle Interne de l'épargne

L'épargne accompagne la mise en route d'un autofinancement de certaines communautés, dans les pays en voie de développement ; le crédit devant appuyer le facteur « développement » et l'épargne vient accentuer le facteur « auto »¹.

Les organisations qui offrent les services d'épargne volontaire sont particulièrement vulnérables à la fraude. Cela est partiellement dû aux volumes élevés des transactions et aussi à cause des montants et des fréquences imprévisibles. Avec les remboursements des crédits, l'organisation connaît combien elle attend.

Ainsi, si les montants ou dates sont différents de ceux attendus, on peut faire une investigation. Les épargnes n'ont pas le même signal d'avertissement. Mais il est absolument critique de réduire la potentialité de fraude d'épargne, parce que cela pourrait affaiblir la confiance du client dans l'institution bancaire.

Comme mesure de contrôle contre la fraude d'épargne, les clients doivent recevoir un état d'épargne (livrets de dépôt), qu'ils doivent garder précieusement. L'IMF devrait avoir une carte de signature et une copie de la pièce d'identification du client. La signature sur le bordereau de décaissement/dépôt doit être pareille dans son livret d'épargne, ainsi que l'état de comptabilité de l'organisation. Une révision minutieuse des décaissements importants est recommandée.

Comme signalé précédemment, le ROD collecte l'épargne publique auprès de ses clients (membres), lesquelles sont en suite recyclées en crédit, suivant un coefficient dit d'engagement d'une part, et une partie au retrait éventuel sur épargne des clients.

Pour bien s'assurer de l'effectivité de toutes les opérations effectuées sur tout mouvement de dépôt ou de retrait sur épargne, un dispositif de contrôle interne a été mis sur pied et illustré par les procédures ci-dessous :

- à l'ouverture d'un compte, chaque client se voit attribuer une fiche et un carnet (livret) d'épargne au service de VISA ; reprenant respectivement un numéro de compte, l'identité complète du client et une photo ;
- la fiche d'épargne gardée dans l'IMF est signée par le client, et le livret d'épargne à la disposition du client est signé à la Gérance ;
- les rubriques pouvant enregistrer toute opération sont les mêmes sur la fiche d'épargne que dans le livret ;

¹ Fernand VINCENT, Financer autrement, V2, Genève, 1994, P226

- pour toute opération de dépôt sur épargne, le ROD a engagé une caissière, et une autre pour tout retrait au compte ;
- chacune d'elle tient respectivement : un bordereau et un journal des mouvements effectués ;
- au dépôt comme au retrait, toute opération doit être reprise sur la fiche d'épargne, livret d'épargne et dans le journal des mouvements
- le client reçoit en sus de son livret d'épargne un bordereau de dépôt et/ou de retrait contresigné par le client et la caissière
- à la clôture, toutes les pièces sont vérifiées à la comptabilité, et une clôture est faite aussitôt à la trésorerie.

En se référant aux principes fondamentaux du contrôle interne vus précédemment, nous constatons que, s'agissant des mécanismes d'encaissement et de décaissement, l'IMF en étude ne s'écarte pas de la logique théorique, ce qui nous amène à apprécier positivement son dispositif, et dire qu'il inspire confiance, et minimise les risques éventuels en matière de collecte de l'épargne publique.

§3. Contrôle interne et le crédit au sein du ROD

Pour produire et couvrir ses charges, le ROD se doit d'octroyer à ses clients des crédits. Bien qu'il s'agisse d'une source de production par excellence, la gestion du portefeuille devrait se conformer à certaines mesures permettant d'assurer un contrôle interne, afin de prendre des risques calculés.

Ce point va passer en revue les différentes mesures prises par les responsables du ROD notre champ d'application, qui nous permettra d'apprécier son dispositif de contrôle et formuler certaines suggestions à cette IMF, si cela est nécessaire.

Le risque de crédit est le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une IMF. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt.

Un seul micro crédit ne pose pas un risque énorme, parce que le pourcentage sur le portefeuille total est insignifiant. Mais puisque la plupart des micro- crédits n'est pas garantis, la défaillance peut facilement s'étendre d'un petit nombre de crédits à une portion importante du portefeuille. Cet effet de contamination peut être aggravé par le fait que les portefeuilles de micro finance se limitent souvent à certains secteurs d'affaires.

Par conséquent, un grand nombre de clients peuvent être exposés à une menace externe commune. Ces facteurs créent une certaine vitalité dans le maintien de la qualité du


portefeuille, augmentant ainsi l'importance des mesures de contrôle de risque de crédit à prendre.


La gestion du risque de crédit peut se présenter sous deux aspects : « les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit, et les mesures d'encouragement après le déboursement, pour permettre le remboursement dans les délais ».

Avant d'octroyer un crédit, le créancier peut réduire le risque de crédit, en prenant certaines mesures de contrôle, qui réduisent la défaillance ou la perte potentielle, lors de la conception du crédit, telles que l'enquête sur l'historique du client, l'orientation du client sur les attentes et les procédures de l'IMF.


A. Indices d'identification du client

Les cinq (5) indices peuvent être utilisés pour une meilleure identification du client :

 **caractère** : une indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise


 **capacité** : si oui ou non les revenus de l'entreprise ou du ménage peuvent couvrir le remboursement du crédit

Pour évaluer la capacité de remboursement d'un demandeur, les chargés de prêt procèdent à l'évaluation de son affaire et de son ménage. Un défi pour déterminer la capacité de l'affaire pour rembourser le crédit est la fongibilité de l'argent : la raison pour laquelle le client a demandé le crédit peut être différente de ce à quoi le crédit sera utilisé dans la réalité, parce que souvent, le micro entrepreneur ne sépare pas ses activités commerciales de ses activités de ménage, il est nécessaire que l'agent de crédit comprenne le flux de fonds dans et entre les deux. Il est compliqué d'évaluer la capacité de remboursement d'un demandeur à revenu bas.

 **capital** : actifs et passifs de l'entreprise et/ou ménage

A part l'évaluation des flux financiers de l'affaire, pour déterminer sa capacité de remboursement de crédit, la plupart des IMF recueille des informations sur l'actif et le passif de l'affaire, et c'est à partir de cette information qu'elles établissent un simple bilan.


Cela permet à l'agent de crédit de déterminer, si l'affaire est solvable, et de savoir combien de fond de commerce est à la base de l'affaire. Avec les plus petits crédits, cet élément est probablement le moins important, mais sa signification augmente, au fur et à mesure que le crédit augmente. Dans certains cas, la taille de crédit est liée au capital de l'activité.

 **cautionnement** : l'accès à un actif que le demandeur de crédit, peut céder en cas de non-paiement, ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit, en cas de défaillance.

Une des raisons pour laquelle des institutions de micro finance a vu le jour, c'est que les banques traditionnelles ne fournissent pas leurs services aux individus qui n'ont pas la garantie classique.

Plusieurs IMF utilisent le système de groupe de pression, ds conditions très sévères d'octroi de crédits et d'épargne obligatoire, pour remplacer la garantie classique. D'autres innovations en micro finance ont été introduites à savoir le système de garantie non classique, tel que les biens ménagers et des cautions personnelles.

Les gages et la mise en bail des équipements sont d'autres formes de garantie pour surmonter les contraintes de la garantie classique. Sûrement, la chose la plus importante est de savoir comment la garantie est utilisée. En micro-finance, la garantie est utilisée pour déterminer l'engagement du demandeur de crédit.

 **conditions** : Un plan d'affaire tient compte de la concurrence, du marché du produit et service, puis de l'environnement légal et économique

Le cinquième élément est le plus compliqué à évaluer par l'agent de crédit. La plupart des IMF adopte une approche de développement des micro-entreprises à la microfinance, ce qui implique qu'elles sont concernées par l'amélioration de l'activité, et au même moment, par le remboursement de leurs prêts.

Dans cette situation, la procédure d'évaluation du niveau de la concurrence, la taille du commerce du client et les menaces externes potentielles, auxquelles le client est soumis peuvent jouer un rôle important dans la prise des décisions commerciales rapide par le client et aussi aider l'agent de crédit dans la prise de décisions exacte en crédit.

Puisque les chargés de crédit manquent souvent d'expertise pour analyser les situations de toutes les affaires commerciales, un moyen de base pour contrôler les risques de crédit est de poser comme condition, au demandeur, de pratiquer son commerce, d'une période allant de 6 à 12 mois, avant qu'il ne soit éligible pour un crédit. Cela implique que le demandeur aurait acquis des expériences pour répondre aux questions concernant les conditions du marché.

Le commerce qui existe déjà rendra facile l'évaluation de sa capacité de remboursement et de ses besoins en ressources financières.

Ces cinq composantes ci-dessus sont pertinentes pour toute sorte d'institution de crédit.

Le poids accordé à chaque élément peut varier selon la méthodologie, la taille du crédit, et selon le fait que le client soit nouveau ou ancien. Ce n'est pas tous ceux qui sollicitent un prêt qui sont des clients à faible risque. Quelle que soit la méthodologie de crédit, les agents de crédits sont supposés prendre de sages décisions de crédit.

Tout demandeur de prêt ne constitue pas uniquement un bon risque de crédit pour l'IMF. Indépendamment de la procédure d'octroi de prêts mise en place, les agents de crédit doivent étudier avec minutie les dossiers de prêt et prendre de bonnes décisions d'octroi.

Les agents de prêt et leurs superviseurs immédiats doivent tenir grand compte des cinq "C" au moment de la décision d'octroi, ils devront être tenus responsables de ces décisions.

B. Méthodes d'analyse des caractères d'un client

- Analyser les références personnelles et sociales pour évaluer la réputation du demandeur ;
- Utiliser des groupes de solidarités, dans lesquels les clients choisissent les autres membres, qu'ils trouvent honnêtes, et à qui ils font confiance ;
- Garder une liste noire pour les clients qui ne sont pas sérieux et éviter de leur donner de crédits ;
- Interviewer le client pour comprendre sa motivation pour bénéficier d'un crédit ;
- Contrôler l'historique de crédit chez les fournisseurs, d'autres organisations qui octroient des crédits, ou avec une centrale des risques, s'il y en a.

Le ROD dispose d'un certain nombre de mesures en matière de contrôle interne de son portefeuille crédit ; c'est notamment

- Définit dans sa politique de crédit, aucun crédit, ne peut être déboursé, sans une demande préalablement écrite du client ;
- Après l'accusé de réception par l'agent de crédit, ce dernier exige la garantie ;
- Lorsque toutes les conditions précitées sont accomplies, l'agent de crédit doit effectuer une investigation pour recueillir les informations sur son client, il se sert de la fiche d'investigation ci-dessous :

FICHE D'INVESTIGATION SUR L'EMPRUNTEUR

Nom et post nom :
 N° de compte classe Agence.....
 Membre du groupe solidaire
 Tél . Portable/tél bureau
 Montant sollicitéAr
 Montant accordé :Ar Au cycle pour un crédit

OBJET	APPRECIATION
REPUTATION DU CLIENT	-Excellente -Bonne Passable

· Moyenne mensuelle :Ar / mois

Très suffisant

· suffisant · Faible · Très faible ANCIENNETE :	
DOMICILE	· Commune de · Quartier · Lot N° · Autres Réf :
ACTIVITES DU CLIENT	· Désignation : · Localisation..... · Estimation · Capacité de remboursement :
GARANTIES OFFERTES 1. TITRE PARCELLAIRE - Contrat de location - Certificat - Occupation parcellaire 2. CAUTIONNEMENT SOLIDAIRE 3. ATTESTATION DE RETENUE SUR SALAIRE 4. AUTRES GARANTIES - Avaliseur (Personne caution)	· Localisation..... · Grandeur..... · Mise en valeur..... · Habité..... Nombre des membres du groupe..... Secteur d'activités..... Localisation Capacité de remboursement Organisation employeur Salaire mensuel de l'employé..... Durée du contrat signé par l'employé..... Avis de l'employeur Nom de l'avaliseur..... Fonction Capacités de remboursement

Avis et propositions définitives du chargé de crédit

.....

Source : ROD, Mars 2011

- le ROD dispose, en son sein, d'une commission de crédit et d'un comité interne (sous commission) de crédit;
- après validation par les commissions respectives, l'opération de déboursement peut alors être amorcée ;
- un contrat de prêt est signé en doubles exemplaires par le gérant, et contresigné par le client et son garant ;
- après la signature du contrat, le montant du crédit est crédité au compte client, par le comptable, cela par note de crédit et débité en déduction des intérêts sur prêt.
- c'est alors que le client peut faire un retrait au guichet (caisse).
- l'agent crédit s'occupe, non seulement de l'analyse technique du dossier, mais aussi du suivi et du recouvrement des crédits ;
- une fiche de suivi de prêt est tenue par l'agent de crédit, pour suivre les échéances convenues ;
- pour tout remboursement, l'agent de crédit ne manipule pas l'argent, mais cette opération est réalisée chez la caissière, comme une opération ordinaire de dépôt sur épargne, et le compte client est aussitôt débité par le comptable, et en même temps, l'agent de crédit gère au quotidien le portefeuille crédit de l'agence

C. Analyse et commentaire du contrôle interne crédit

Parcourant la théorie sur le contrôle interne et le crédit, et la pratique au sein du ROD, disons qu'il n'existe pas une nette démarcation entre la théorie et la pratique.

Il nous revient cependant ici de dire que la fonction d'analyse technique (investigation, suivi de remboursement, ...) dévolue à l'agent de crédit, et la fonction de recouvrement, pèse sur le même service, et qu'il revient aux responsables de voir les mécanismes pour créer un service autonome, qui s'occuperait uniquement du recouvrement, car l'expérience démontre que lorsque la même personne exerce les deux fonctions, cela expose l'institution aux risques d'impayés, surtout lorsque l'octroi de crédit n'a pas été fait sur des bonnes analyses techniques de la clientèle et, en outre, cette pratique pêche également sur les principes de séparation des fonctions et d'autocontrôle en matière de contrôle interne vu précédemment.

Par ailleurs, il convient d'apprécier de manière très positive d'autres mécanismes en matière de crédit disponible, car cela permettra au ROD de maîtriser les risques éventuels en matière de crédit, et ne pêchant aucunement contre les principes du contrôle interne.

En sus, en ce qui concerne précisément la fiche d'investigation conçue pour étudier les différentes demandes de sa clientèle, comme on peut s'en rendre compte, elle tient compte des cinq » C « qui permettent d'identifier un bon client et qui prévoit un avis sur le cinquième

point, où l'agent de crédit doit apprécier les conditions du prêt, en soumettant ses analyses à la commission de crédit.

Section III. Les principaux risques rencontrés au niveau des IMF

Les nombreux risques qui mettent en péril la viabilité financière et la pérennité à long terme des institutions de micro finance sont :

§1. Risque de crédit

Le risque de crédit est celui que les IMF doivent gérer en priorité, pour atteindre la pérennité. Il concerne la perte de revenus ou de capital, survenant lorsqu'un client ne respecte pas les échéances d'un prêt. Dans une institution de micro finance, chaque microcrédit est assorti d'un risque de crédit relativement faible. En effet, chacun de ces prêts de taille réduite représente généralement un pourcentage infime du portefeuille total. Néanmoins, le microcrédit étant généralement de courte durée et non garantie, : les portefeuilles de micro-prêts tendent à être plus volatiles, et leur qualité peut se détériorer plus rapidement que dans des institutions financières traditionnelles. C'est pourquoi les IMF doivent absolument surveiller étroitement la qualité de leur portefeuille et, si besoin est, prendre les mesures qui s'imposent.

§2. Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité se définit comme le risque de perte de revenus ou de capital, due à l'incapacité de l'IMF à s'acquitter de ses obligations, lorsqu'elles arrivent à échéance. Il tient généralement à une mauvaise planification de la trésorerie. Une gestion efficace des liquidités repose sur la compréhension de l'impact que peuvent avoir les modifications du marché, et sur la capacité à liquider rapidement les actifs, dans le cas d'un accroissement des demandes de prêt ou de retraits sur épargne. Cette gestion des liquidités prend davantage de l'importance dans les IMF agissant en tant qu'intermédiaires financiers, lesquelles mobilisent l'épargne de leurs clients, pour l'utiliser dans leurs opérations de crédit. Celles-ci doivent alors conserver des réserves de liquidités, pour se prémunir contre une crise de confiance, laquelle peut se traduire par une « panique financière » (situation dans laquelle de nombreux clients retirent simultanément toute leur épargne).

Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés négativement par les mouvements de taux d'intérêt. Il résulte de décalages entre l'échéance des révisions de taux et les flux de trésorerie (risque de révision de taux), de disparités dans les courbes de taux (risque de base), de variations de taux, tout au long de l'échéancier (risque de déformation de la courbe des taux) et d'options sur les taux d'intérêt, dont sont assortis certains produits financiers (risque de clauses optionnelles). Dans les IMF, le principal risque de taux d'intérêt

se concrétise, lorsque le coût des ressources augmente, et que l'institution n'ajuste pas assez rapidement ses taux. Si la plupart des IMF gère leur risque de taux d'intérêt au niveau du siège, quelques-unes d'entre elles permettent aux responsables d'agences de fixer et d'ajuster les taux en fonction des conditions spécifiques du marché. Le contrôle interne exercé au niveau des agences s'applique avant tout aux deux risques opérationnels suivants :

§3. Risque de transaction

Le risque de transaction correspond au risque de perte financière résultant de la négligence d'un employé, d'une mauvaise gestion, d'erreurs liées aux systèmes ou d'erreurs humaines. La réduction du risque de transaction figure parmi les objectifs majeurs du contrôle interne. Si les stratégies de gestion des risques de l'IMF sont efficaces, il lui suffit de s'assurer que les employés respectent les politiques et procédures, et que tous les systèmes fonctionnent correctement, pour atténuer le risque de transaction.

§4. Risque de fraude

Le risque de fraude est à ce jour le risque de micro finance le moins abordé. Egalement appelé risque d'intégrité, il concerne les pertes financières résultant d'une escroquerie intentionnelle, par un employé ou un client. Dans les agences des IMF, le principal type de fraude est le vol direct d'argent. Parmi les autres formes d'activités frauduleuses, citons l'établissement d'états financiers trompeurs, les pots de vin et autres manœuvres de corruption, et les prêts fantômes. Le personnel de terrain manipulant des sommes importantes, les contrôles dans les agences sont d'une importance capitale. S'ils demeurent incontrôlés, ces risques augmentent inévitablement, car les activités frauduleuses ont la fâcheuse habitude de se propager rapidement, d'un employé à un autre.

Nous venons de voir dans ce chapitre, la présentation et l'analyse du contrôle interne au sein du ROD. A présent, nous allons voir la pratique en ce qui concerne le contrôle de compte et le contrôle interne du ROD.

CHAPITRE II. PRATIQUE DU CONTRÔLE DE COMPTE ET DU CÔNTRÔLE INTERNE

Section I. Gestion de crédit

§1. Crédit en souffrance

D'après l'instruction n° 004/97-CSBF du 02 juin 1997 de la CSBF, tous les crédits amortissables, dont les échéances sont et demeurent impayées, depuis plus de trois mois, doivent être classés en créances douteuses ou litigieuses (CDL).

Les créances du ROD accusant un retard de remboursement de trois mois et plus, par rapport à l'échéancier, sont classées en crédits en souffrance et provisionnées en fonction du délai de retard et des échéances prévues. Le calcul de la provision est basé sur le solde restant dû à la date de clôture, déduction faite du montant de l'épargne bloquée.

Sont enregistrées dans ce poste, les créances résultant d'un contrat de prêt. Elles sont comptabilisées à la date d'entrée en vigueur du contrat, en respectant le principe de prééminence de la substance sur la forme. Pour les crédits en souffrance, les taux appliqués pour le calcul des provisions sont les suivants :

Retard de 90 jours à 180 jours	50%
Retard de 180 jours à 270 jours	80%

§2. Produits et Charges d'intérêt

A. Produits d'intérêt

Les produits d'intérêts comptabilisés ce compte correspond aux intérêts perçus de l'année, calculés sur la base du solde restant dû, et du nombre de jours courus, après le dernier remboursement, ainsi qu'aux intérêts courus à la date de clôture de l'exercice.

Les différents types de crédit se présentent comme suit :

Tableau n° IV : Produits d'intérêts

PRODUITS	CYCLE	EPARGNE A BLOQUER	MONTANT MAXIMUM	TAUX D'INTERÊT
<u>Crédit avec éducation</u>	CT	5 à 20%	60 000 à 440 000	13% par cycle
<u>crédit flash</u>	CT	10%		
Crédit de dépannage (social)			20 000 - 200 000	2% linéaire
crédit de trésorerie (productif)			100 000 - 1 000 000	2% linéaire
<u>Crédit paysan</u>	CT	15%	Selon l'envergure de l'exploitation	1,5% Dégressif
Faisance – valoir				
Petit équipement				
GCV				
<u>Prêt ordinaire</u>	MT	20%	15 000 000	1,5% linéaire
<u>Prêt à l'habitat</u>	MT	20%	15 000 000	1,5% linéaire
<u>Prêt aux salariés</u>	MT	10%	Selon le niveau de la quotité cessible	1,66% Dégressif
<u>Prêt pleinement garanti</u>	MT	Epargne nantie	Selon le niveau de dépôt en garanti	1,5% Dégressif
<u>TPE</u>	MT	20%	15 000 000	1,5% linéaire

Source : ROD, Mars 2011

B. Charges d'intérêts

Parmi les différents dépôts collectés par le Réseau (dépôt à vue, dépôt à terme, dépôt bloqué et dépôt de spécialisé), le dépôt à terme des membres est rémunéré au taux d'intérêt, qui varie de 4,5 à 6,5%, annuellement, en fonction de l'importance du dépôt et de la durée du placement. A l'échéance, le capital et les intérêts y afférents sont virés systématiquement dans le compte « Dépôt à vue ».

Le dépôt à vue des membres n'est pas rémunéré. Quant au dépôt bloqué, la rémunération est de 3% l'an.

L'intérêt alloué au Dépôt Spécialisé est calculé sur la base du Capital minimum mensuel, avec un taux de 3% annuel.

§3. Produits d'honoraires et de commissions

Les frais de dossiers s'élevant à 2,5% du montant octroyé pour tous les crédits sont encaissés lors du déblocage des prêts.

Section II. Ratios prudentiels

Conformément à l'instruction n°001/2000-CSBF du 01 février 2000, relative aux **fonds propres disponibles** (FPD) des établissements de crédit, les FPD doivent à tout moment être au moins égaux au capital minimum imparti à l'établissement (art. 22 de la Loi N°95-030 du 22 février 1996). Pour les institutions financières mutualistes, telle le ROD, le capital minimum est de 1 Million d'Ariary (art. 2 du Décret N°98-127 du 05 février 1998).

§1. Fonds Propres Disponibles (FPD)

Tableau n° V : Fonds Propres Disponibles

Rubriques du PC	Intitulé (En millions d'Ariary)	Montant
561, 563	Capital, dotations, fonds assimilés au capital et aux dotations, autres fonds non remboursables et non affectés	247
562, 564	Réserves et primes liées au capital	223
589	Report à nouveau - solde créditeur	1 254
591, 598 solde créditeur	Bénéfices à affecter	576
	Sous total A	2 300
569	Capital appelé non libéré, capital non appelé	0
35**,...	Actions propres détenues, autres éléments à caractère de fonds propres émis et détenus par l'établissement	0
581	Report à nouveau - solde débiteur	177
421, 437	Immobilisations incorporelles	0
592, 598 solde débiteur	Pertes en instance d'approbation et d'affectation	0
	Provisions à constituer	0
	Dividendes, ristournes ou bonifications prévus	0
	Sous total B	177
	FONDS PROPRES (A - B)	2 123
565	Écarts d'évaluation	0
501, 502	Subventions, dons conditionnels au titre du point b)- de l'article 3	124
521, 522	Fonds de garantie intégralement mutualisés et fonds de garantie des réseaux	176
542**, 543**, 544**	Comptes d'associés et autres ressources prises en compte au titre du point c)- de l'article 3	0
542**, 543**, 544**	Comptes d'associés et autres ressources prises en compte au titre du point d)- de l'article 3 dans la limite de 50% des fonds propres calculés ci-dessus)	0
	FONDS ASSIMILES AUX FONDS PROPRES Sous-total C	301
40*, 412, 413,	Emplois constituant des fonds propres chez d'autres établissements de crédit	0
	Sous total D	0
	FONDS PROPRES DISPONIBLES F	2 424

Source : ROD, Mars 2011

Le montant des fonds propres disponibles du ROD au 31 décembre 2010 s'élève à 2 424 millions d'Ariary.

§2. Rapport de solvabilité

D'après l'instruction N° 001/06 - CSBF du 13 octobre 2006, article 1 « Les établissements de crédits agréés pour effectuer des opérations de banque à Madagascar sont tenus de respecter, en permanence, un rapport minimum, dit ratio de solvabilité, entre le montant de leurs fonds propres disponibles et les risques sur leurs actifs et leurs engagements

hors bilan ». Ce rapport doit être au moins à 8% suivant l'article 5 de cette instruction

Tableau n° VI : Rapport de solvabilité

1- NUMERATEUR : (Fonds propres disponibles de la plus récente déclaration, en Ariary)		1 710
2- DENOMINATEUR (en Ariary) :		
Rubriques du Plan Comptable	Intitulé	31/12/2010
131*	Comptes ordinaires chez les correspondants étrangers	7 888
132*	Prêts et placements au jour le jour - correspondants étrangers	
133*	Prêts et placements à terme - correspondants étrangers	
17**	Créances litigieuses, douteuses, contentieuses sur des correspondants	
20**	Prêts et avances à la clientèle	
20**	Crédit-bail (retenu à 75%)	127
26**	Créances immobilisées	
27**	Créances litigieuses, douteuses, contentieuses sur la clientèle	
35	Portefeuille de transaction	
40	Titres d'investissement	
4121,413	Prêts subordonnés	
934	Garanties de remboursement de crédits distribués par d'autres établissements	
Sous-total A		8 015
A déduire :		
21 ² ,542 ² ,543 ²	Provisions complémentaires à constituer déduites des FPD	1 765
923 ² ,924 ² ,96 ²	Dépôts bloqués, emprunts subordonnés en garantie d'engagements compris en A	
	Contre-garanties reçues sur engagements compris en A	
Sous-total B		1 765
Sous-total C = A – B		6 251
913 ¹ ,914 ¹ ,919 ¹ ,931,932,935	Engagements par signature autres que contre-garanties de crédits distribués D	
A déduire :		
9252,962	Garanties reçues afférentes aux engagements ci-dessus E	
Sous-total F = D – E		
RISQUES G = 100%C + 20%F		6 251
hors exemptions autorisées par la CSBF, ² extraits, * colonne "non résidents-devises" de l'état CB 101, ** colonne "Total" de l'état CB 101,		
RAPPORT DE COUVERTURE DES RISQUES = N / G (en pourcentage)		27,36%

Source : ROD, Mars 2011

Le ratio de solvabilité à la date de clôture est de 27,36%, lequel dépasse largement celui de 8% fixé par l'article 5 de l'instruction N° 001/06 - CSBF du 13 octobre 2006.

§3. Ratio de division des risques (Annexe II)

Suivant décision N° 001/2010-CSBF en date du 29 juin 2007, relative au ratio de division des risques des Etablissements de crédit, dans les dispositions de son article 01, le ratio de division des risques des établissements de crédit est porté de 25% à 35%, à compter du 1er février 2010.

Pour le ROD, la division de risques est de 1,46% en deçà du seuil maximum autorisé.

Section III. Risques liés à l'activité

§1. Risque de taux

Le taux directeur de la Banque Centrale est de 12% en 2010. Les différents taux moyens appliqués par le ROD, par référence à ce taux directeur sont présentés ci-après :

Tableau n° VII : Risque de taux

ACTIFS	TAUX MOYEN	PASSIFS	TAUX MOYEN (En %)
Crédit à la clientèle	18,99	Dépôt de la clientèle	3,83
Placement	7,50	Emprunt	0,00
		Différentiel	22,66

Source : ROD, Mars 2011

Selon ce tableau, le taux moyen des actifs couvre bien celui des passifs. Le ROD n'a contracté aucun emprunt durant l'exercice 2010 et la proportion crédits/épargnes ne remet pas en cause cette couverture. Ainsi, le risque de taux est très faible.

§2. Risques d'illiquidité

Le tableau de risque d'illiquidité se présente comme suit :

Tableau n° VIII : Risques d'illiquidité

ÉLEMENTS DE TRESORERIE	MOINS DE 3 MOIS	3 A 12 MOIS	PLUS DE 12 MOIS	TOTAL
Au 31/12/2010				
ACTIFS				
Valeurs en caisse	650 695 857,00	0,00	0,00	650 695 857,00
Bon de trésor et titre assimilé	2 250 000 000,00	1 200 000 000,00	0,00	3 450 000 000,00
Etablissements de crédit (Banque)	2 652 138 564,00	0	0,00	2 652 138 564,00
Crédits à la clientèle	993 294 761,75	2 493 251 771,27	4 443 720 381,54	7 930 266 914,56
Intérêts à recevoir sur crédit	200 138 163,00	0,00	0,00	200 138 163,00
Total actifs	6 746 267 345,75	3 693 251 771,27	4 443 720 381,54	14 883 239 498,56
PASSIFS				
Dépôt à vue	5 666 482 420,00	0,00	0,00	5 666 482 420,00
Dépôt à terme	313 527 141,86	200 096 536,14	10 223 000,00	523 846 678,00
Comptes d'épargne à régime spécial	4 238 361 550,00	0,00	0,00	4 238 361 550,00
Dépôts de garantie	181 004 608,50	569 233 854,20	1 014 544 984,56	1 764 783 447,26
Intérêts à payer aux membres	7 842 388,00	0,00	0,00	7 842 388,00
Opérations sur fonds privés affectés	-	-	410 170 840,00	410 170 840,00
Total passifs	10 407 218 108,36	769 330 390,34	1 434 938 824,56	12 611 487 323,26
Situation de trésorerie	(3 660 950 762,62)	2 923 921 380,93	3 008 781 556,98	2 271 752 175,30
Risque d'illiquidité	(35,18%)	380,06%	209,68%	18,01%

Source : ROD, Mars 2011

En général, le risque d'illiquidité du ROD n'existe pas, mais il est à signaler que ce risque existe à moins de trois mois d'échéance, d'après ce tableau. Contrairement à cela, les éléments de trésorerie actifs, à plus de trois mois d'échéance, sont largement suffisants par rapport à ceux des passifs.

§3. Rapport de couverture des risques

D'après l'instruction N° 002/94/CCBEF du 29 décembre 1994, article 1 : « Les banques et établissements financiers agréés pour effectuer des opérations de banque à Madagascar sont tenus de respecter en permanence un rapport minimum, dit rapport de couverture des risques, entre le montant de leurs fonds propres disponibles, et celui des risques que ces établissements encourent, du fait de leurs opérations. Ce rapport doit être au moins 8%, suivant l'article 5 de cette instruction.

§4. Risques rencontrés au niveau du bilan

A. Actif du bilan

1. Trésorerie et soldes avec la Banque centrale

Il s'agit d'un compte ouvert au nom du ROD. Il enregistre les opérations et soldes des avoirs de l'Union, au titre du programme « Caisse Féminine/Groupes Défavorisés » auprès des OTIV affiliées.

Ce compte reçoit tous les flux monétaires, à savoir les montants débloqués pour les crédits du programme susmentionné et les remboursements des Associations d'Épargne et de crédit bénéficiaires du programme (remboursements constitués des intérêts, pénalités et du capital remboursé).

Le compte est mouvementé mensuellement, à la réception des informations obtenues des animatrices de crédits.

2. Prêts et avances avec la clientèle

2.1. Evolution des encours par catégorie de crédit

L'évolution des encours par type de crédit se présente comme suit :

Tableau n° IX : Evolution des encours par catégorie de crédit

RUBRIQUE	MONTANT	MONTANT	VARIATION	
	AU 31/12/10	AU 31/12/09	EN MONTANT	EN %
Prêts personnels - Fonds propres	52 314 901,83	1 057 610 168,92	(1 005 295 267,09)	(95%)
Commercialisation - Fonds propres	4 857 994,12	39 254 173,00	(34 396 178,88)	(88%)
Agricole - Fonds propres	1 641 627 381,54	753 180 049,00	888 447 332,54	118%
Agricole - Fonds externes	-460 306,06	7 206 443,74	(7 666 749,80)	(106%)
Production - Fonds propres	522 284 521,00	0,00	522 284 521,00	
Matériels - Fonds propres	3 400 579 673,17	1 374 829 867,00	2 025 433 148,70	147%
Habitation - Fonds propres	1 517 177 139,46	982 600 848,00	534 576 291,46	54%
TOTAL ENCOURS SAINS	7 138 381 305,06	4 214 681 549,66	2 924 443 097,93	69%
Valeurs non imputées	549 645 556,31	0,00	548 902 213,78	
TOTAL VALEURS NON IMPUTEES	549 645 556,31	0,00	548 902 213,78	
Prêts personnels	88 912 489,25	105 394 218,34	(16 481 729,09)	(16%)
Crédits d'équipement	33 663 146,09	0,00	33 663 146,09	
Crédits habitation	4 718 812,29	11 827 830,00	(7 109 017,71)	(60%)
TOTAL ENCOURS DOUTEUX	127 294 447,63	117 222 048,34	10 072 399,29	9%
Prêts personnels	63 384 269,03	100 968 265,51	(37 583 996,49)	(37%)
Crédits d'équipement	18 746 506,42	0,00	18 746 506,42	
Crédits d'habitation	3 061 782,00	700 246,00	2 361 536,00	337%
TOTAL DES PROVISIONS	85 192 557,45	101 668 511,51	(16 475 954,07)	(16%)
TOTAL ENCOURS NET	7 730 128 751,56	4 230 235 086,49	3 499 893 665,07	83%
% Provisionnement	67%	87%	(20%)	(23%)
Produits à recevoir - Crédits de trésorerie	120 515 497,00	73 782 784,50	46 732 712,50	63%
Produits à recevoir - Crédits d'équipement	50 006 550,00	34 036 499,76	15 970 050,24	47%
Produits à recevoir - Crédits à l'habitat	29 616 116,00	20 266 944,42	9 349 171,58	46%
TOTAL PRODUITS A REVECOIR	200 138 163,00	128 086 228,68	72 051 934,32	56%
TOTAL	7 930 266 914,56	4 358 321 315,17	3 571 945 599,39	82%

Source : ROD, Mars 2011

La hausse des encours des crédits à la fin de l'exercice sous revue est consécutive à l'accroissement du nombre de sociétaires, passant de 61 583 en 2009 à 77 658 en 2010, soit une évolution de 26,10%, mais aussi aux offres de nouveaux produits sortis en 2010 (crédits matériels et crédits habitation).

B. Passif et capitaux propres

1. Comptes de la clientèle

Cette rubrique regroupe les montants des épargnes collectées, avec les dépôts de garanties des membres au niveau de ROD. Il se détaille comme suit :

Tableau n° X : Comptes de la clientèle

<u>RUBRIQUE</u>	<u>31/12/10</u>	<u>31/12/09</u>
Dépôt à vue et dépôt des membres inactifs	5 666 482 420,00	4 677 114 071,62
Dépôt à terme	523 846 678,00	479 736 195,74
Comptes d'épargne à régime spécial	4 238 361 550,00	3 040 541 309,00
Dépôts de garantie	1 764 783 447,26	1 039 385 030,00
Dépôts de la clientèle	12 193 474 095,26	9 236 776 606,36
Intérêts à payer aux membres	7 842 388,00	5 802 790,52
<u>TOTAL</u>	12 201 316 483,26	9 242 579 396,88
	=====	=====

Source : ROD, Mars 2011

La répartition des épargnes par OTIV est représentée dans le tableau suivant :

Tableau n° XI : répartition des épargnes

OTIV	DJANGO	BEMANEVIKY	AMBANJA	ANABORANO IFASY	BERAMANJA	NOSY BE C.U
Dépôts à vue	331 201 103,00	114 154 240,10	958 992 447,30	700 288 986,90	337 142 299,45	282 235 622,50
Dépôts des membres - inactifs	1 734 605,00	-	11 162 171,30	1 465 094,75	1 050 044,50	1 088 498,50
Dépôts spécialisés	283 187 060,85	97 459 001,85	564 586 616,90	448 527 441,55	262 382 082,70	211 918 077,50
Dépôts à terme	37 688 865,50	25 256 612,60	45 157 300,00	31 254 050,00	63 973 454,10	26 192 333,90
Dépôts bloqués	89 674 414,00	211 075 381,40	233 897 662,70	150 414 446,20	131 121 384,75	88 239 172,36
Intérêts à payer - Dépôts à terme	380 049,40	214 483,40	598 424,95	311 683,60	706 869,35	392 119,40
TOTAL	743 866 097,75	448 159 719,35	1 814 394 623,15	1 332 261 703,00	796 376 134,85	610 065 824,16

OTIV	AMPONDRALAVA	AMBILOBE	ANIVORANO AVARATRA	DIEGO-SUAREZ	RESEAU
Dépôts à vue	1 042 542 194,20	247 720 302,35	707 147 131,90	923 288 122,30	5 644 712 450,00
Dépôts des membres - inactifs	-	1 393 264,30	2 436 365,25	1 439 926,40	21 769 970,00
Dépôts spécialisés	918 768 427,95	106 127 542,85	594 139 617,80	751 265 680,05	4 238 361 550,00
Dépôts à terme	150 831 433,50	11 898 183,80	59 887 086,10	71 707 358,50	523 846 678,00
Dépôts bloqués	320 376 089,55	121 900 425,15	228 499 976,45	189 584 494,70	1 764 783 447,26
Intérêts à payer - Dépôts à terme	2 618 065,10	495 026,00	1 458 358,30	667 308,50	7 842 388,00
TOTAL	2 435 136 210,30	489 534 744,45	1 593 568 535,80	1 937 952 890,45	12 201 316 483,26

Source : ROD, Mars 2011

2. Comptes de capitaux permanents

Cette rubrique s'analyse comme suit :

Tableau n° XII : capitaux permanents

<u>RUBRIQUE</u>	<u>31/12/10</u>	<u>31/12/09</u>
Subventions	124 312 109,52	191 923 565,37
Fonds de garantie	176 392 640,00	117 270 532,00
Réserves	223 079 960,00	159 079 960,00
Capital et dotations	246 938 100,18	165 365 399,00
Report à nouveau	314 251 599,60	-53 985 400,59
Résultat net de l'exercice	576 399 174,41	762 088 056,29
Résultat de l'exercice précédent	762 088 056,29	368 238 997,00
	_____	_____
<u>TOTAL</u>	2 423 461 640,00	1 709 981 109,07
	=====	=====

Source : ROD, Mars 2011

2.1. Fonds de garantie

Ce compte représente le fonds de garantie mutualisé d'un taux de 1% de crédits octroyés. Cette disposition est prise en compte au cours de l'exercice 2010, selon la nouvelle politique de crédit.

Il est à noter que le fonds de garantie devrait être transféré au niveau du Réseau pour répondre à sa définition, en tant que « Fonds de Garantie mutualisé ». De plus, le placement des ces fonds est recommandé, pour faire face aux risques éventuels relatifs à la faiblesse des Fonds Propres Disponibles des OTIV (le principe est de faire supporter, par un fonds de garantie commun au ROD, les risques dépassant les capacités financières d'une OTIV).

3. Impôt sur les revenus (IR)

Les détails de calculs de l'Impôt sur les revenus sont présentés en document joint.

NB : Les dispositions concernant la réduction de l'impôt sont définies par l'Article 01-01-14 du code général des impôts 2008 (loi n°027/2010 du 25 Octobre 2007)

Conformément aux dispositions de l'article 01-01-14 du Code Général des Impôts édition 2008 : « Les institutions de micro finances mutualistes sont affranchies de l'Impôt sur les revenus, et de minimum de perception, pendant les cinq premiers exercices, à compter de la date de leur constitution définitive, et bénéficie d'une réduction de 50%, jusqu'au 10^{ième} exercice ».

Nous venons d'effectuer l'analyse pratique du contrôle de compte et du contrôle interne du ROD pour les périodes du 2009 et 2010 pour bien corriger les irrégularités rencontrées, nous allons essayer d'aborder le chapitre suivant qui s'intitule : « les recommandations envisagées ».

CHAPITRE III. RECOMMANDATIONS ENVISAGÉES

Section I. Cadre réservé à la gestion de risques

La gestion des risques est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable. Si les risques font naturellement partie de l'offre de crédit et de la finance d'une manière générale, les IMF doivent tenter de les anticiper et d'éviter les mauvaises surprises, telles que des événements imprévus susceptibles de menacer leur viabilité.

La gestion des risques est une approche systématique, destinée à identifier, à mesurer, à surveiller et à gérer les risques commerciaux au sein d'une institution. Individuellement, chacune des six étapes de gestion des risques décrites ci-dessous est prise en charge par des employés différents :

- ✚ *identifier, évaluer et classer les risques par ordre de priorité*
- ✚ *développer des stratégies pour mesurer les risques.*
- ✚ *élaborer des politiques et des procédures pour atténuer les risques.*
- ✚ *mettre en œuvre les contrôles au sein des opérations et attribuer les responsabilités de supervision*
- ✚ *tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats.*

Tableau n° XIII: Rôles et responsabilités pour la gestion des risques

Rôle institutionnel	Responsabilités
Membre du conseil d'administration	Approuver les politiques et vérifier qu'elles sont respectées.
Direction	Identifier les risques et élaborer des politiques, procédures, systèmes et recommandations destinés à les réduire.
responsable d'agence	Mettre en oeuvre les procédures et vérifier le respect des politiques et procédures.
Personnel de terrain	Suggérer des changements opérationnels et donner son avis sur les changements opérationnels proposés.
Personnel chargé du contrôle interne	Vérifier le respect des politiques et procédures et déterminer dans quelle mesure les risques demeurent incontrôlés

Source : www.google.com/contrôle-interne, Avril 2011.

Section II. Processus du contrôle interne suivant l'approche par le risque

§1. Définir des contrôles efficaces

Un bon système de contrôle interne est avant tout un système présentant un bon rapport coût efficacité. Pour développer son système, ROD doit parvenir à un équilibre raisonnable entre les bénéfices attendus du contrôle des risques et le coût de ce contrôle. Les étapes suivantes mettent en lumière la définition des contrôles efficaces :

- ✓ Identifier les principaux risques de l'institution.
- ✓ Pour chaque risque, évaluer la perte potentielle de l'institution, en fonction de la probabilité et de la fréquence de cette perte.
- ✓ Identifier les contrôles susceptibles de réduire ou d'éliminer le risque.
- ✓ Evaluer les coûts directs et indirects (c.-à-d. les coûts d'opportunité d'une activité non réalisée) de la mise en œuvre des différents contrôles.
- ✓ Comparer les coûts de mise en œuvre des contrôles aux bénéfices attendus.
- ✓ Sélectionner et mettre en œuvre les contrôles qui présentent la meilleure valeur ajoutée, par rapport aux coûts induits.

Pour certaines activités, la réduction du risque peut revenir plus cher à l'institution que l'exposition elle-même.

Lorsqu'il évalue le coût des contrôles, ROD doivent prendre en compte, outre les charges directes, les coûts d'opportunité anticipés, c'est-à-dire les pertes de revenus résultant de la réduction de certains risques. Par exemple, pour réduire le risque, ROD instaure une politique de « tolérance zéro vis-à-vis des impayés », qui consiste à refuser de prêter à des clients qui font ne serait-ce qu'un remboursement en retard sur un prêt.

A. Séparation des tâches

La séparation des tâches consiste à assigner à différentes personnes la responsabilité des tâches qui pourraient entraîner des erreurs ou encourager des comportements malhonnêtes, si elles étaient effectuées par un seul employé. Par exemple, de nombreuses IMF confient la responsabilité des achats et de la rédaction des chèques à deux employés différents. A moins que les deux employés ne s'entendent pour commettre un acte frauduleux, ce type de contrôle réduit le risque qu'un employé effectue des achats pour son propre compte, ou à des fins différentes des intérêts de l'organisation.

B. Limites

Les limites servent à définir les paramètres des conditions normales d'exercice. Une limite opérationnelle courante consiste à plafonner le niveau d'encaisse autorisé dans l'agence, à un point donné dans le temps. Par exemple, limiter le montant d'encaisse à quatre pour cent du montant total des dépôts d'épargne, en plus des montants correspondant aux décaissements de crédits prévus pour la journée.

C. Signatures obligatoires

Les IMF peuvent utiliser les signatures obligatoires pour protéger l'institution de transactions illicites. Par exemple, demander désormais à ce que les responsables d'agence

signent tous les décaissements de prêt, pour éviter que ne se renouvelle l'émission de faux prêts par un agent de crédit.

D. Contrôle physique

Les contrôles physiques sont des mesures prises pour vérifier l'existence d'actifs portés sur les registres de ROD. Par exemple, les espèces déposées dans le coffre fort l'objet de rapprochement avec les montants portés chaque jour sur le livre de caisse.

E. Vérification croisée

Le ROD doivent procéder à des vérifications croisées pour s'assurer que les politiques et procédures sont respectées. Par exemple, les gérants rendent visite aux clients pour vérifier que les agents de crédit appliquent correctement les procédures de crédit et évaluent le risque client de manière adéquate.

F. Doubles approbations

Les doubles approbations, qui consistent à faire vérifier ou approuver une transaction par au moins deux employés, servent de garde-fous pour la prise de décision. Par exemple, certains ROD confient le pouvoir d'approbation des prêts à un comité de crédit, répartissant ainsi la responsabilité sur plusieurs individus.

G. Contrôles liés à l'informatique

Si ses opérations sont informatisées, le ROD s'expose à deux types de risques exigeant des contrôles supplémentaires : le risque d'intégrité (risque que des individus non autorisés aient accès à des données importantes) et le risque de système d'information de gestion (risque de perdre des informations clés dans le cas d'une panne système).

Les fraudes informatiques, impliquant la manipulation de la base de données ou du système informatique par un employé, peuvent s'avérer les plus coûteuses pour les IMF.

Les fraudes informatiques, impliquant la manipulation de la base de données ou du système informatique par un employé, peuvent s'avérer les plus coûteuses pour les IMF. Parmi les plus gros scandales de fraude informatique connus au sein d'institutions financières classiques, certaines ont consisté en la reprogrammation de l'ordinateur, permettant de créer un compte dans lequel sont déposés d'infimes montants correspondant aux arrondis de fractions décimales. D'autres types de fraudes informatiques reposent sur la saisie de fausses écritures dans le système comptable, visant à dissimuler la perte de fonds. La fraude informatique requiert des compétences avancées en informatique et est donc plus susceptible de se produire, au niveau des cadres intermédiaires ou supérieurs. Le rapprochement du système de gestion du portefeuille et du système de comptabilité permet normalement de

dévoiler la plupart des cas de fraude de ce type. Cependant, étant donné le risque potentiel de perte substantielle, les IMF peuvent envisager de contacter un expert informatique externe pour vérifier la sécurité de leur système informatique. Une fois que les points de faiblesse du système ont été identifiés, des améliorations peuvent être apportées au système, et les auditeurs internes peuvent également effectuer des vérifications régulières du système informatique, pour prévenir des pertes substantielles.

H. Contrôles du risque d'intégrité

Le risque d'intégrité est généralement contrôlé par la création de niveaux d'accès différenciés et de codes d'accès informatiques. Par exemple, le système informatique peut être conçu de manière à ce que chaque employé ait uniquement accès aux champs directement en lien avec son domaine de travail. Par ailleurs, chaque employé dispose d'un mot de passe personnel pour entrer dans le système. Le système garde ainsi la trace de chaque action et de son auteur. Ces mesures sont des contrôles du risque d'intégrité.

§2. Attribuer des responsabilités

Pour que le système soit efficace, le ROD doit attribuer des responsabilités claires pour la mise en œuvre des contrôles internes et s'assurer que les employés les respectent. Par exemple, les directeurs d'agences doivent être responsables de la mise en œuvre des procédures et du contrôle du respect des politiques et procédures liées au contrôle interne au niveau des agences.

En attribuant les responsabilités, le ROD détermine qui collecte l'information, qui la compile et qui s'assure qu'elle parvient aux bonnes personnes, au bon moment, pour une prise de décision efficace. En outre, le système doit clairement indiquer qui est responsable de l'évaluation de l'information, et dans quelle mesure cette personne est également responsable pour traiter les problèmes de contrôles ou de risques non contrôlés. Le chapitre 4 traite en détail de la responsabilité de la direction vis-à-vis des problèmes de contrôle.

Une fois que le ROD est sûr que les contrôles internes sont suffisants, il doit évaluer et tester leur efficacité. C'est le sujet de la section suivante.

§3. Tester l'efficacité des contrôles internes

En plus de la mise en œuvre des contrôles à l'intérieur des systèmes et des opérations, les OTIV, membre du ROD, doivent régulièrement tester leur efficacité. C'est aux gérants qu'incombe la responsabilité de superviser le travail des employés et de contrôler le respect des politiques et procédures du ROD, au quotidien. Pour être efficace, le contrôle interne doit cependant aussi comprendre une vérification systématique des opérations, généralement désignée sous le nom de contrôle interne.

A. Trésorerie

Le principal risque lié au traitement de la trésorerie est le risque de perte financière due au vol, à des erreurs comptables ou à l'inefficacité du traitement des transactions.

1. Réaliser un contrôle de caisse

L'équipe vérifie que le montant de trésorerie est équivalent au solde de clôture de la veille, pour garantir l'exactitude des états financiers et s'assurer qu'il n'y a pas eu fraude. Elle compte d'abord les billets séparés, en commençant par les plus gros. Il faut compter non seulement le montant total, mais également le nombre de billets de chaque montant, pour vérifier si l'argent a pu être utilisé, puis remplacé. Le tableau 6 présente un exemple simplifié d'arrêté de caisse.

2. Vérifier le niveau d'encaisse.

Le ROD a une politique qui définit le montant d'encaisse minimum et maximum que peuvent détenir les agences. Il anticipe ses besoins de trésorerie futurs, en fonction des renouvellements de crédit, nouveaux crédits, retraits et dépôts d'épargne prévus. La fixation d'un seuil minimum de liquidité réduit le risque d'illiquidité de l'agence, c'est-à-dire le risque de ne pas avoir suffisamment de fonds pour faire face aux retraits d'épargne et aux décaissements de crédits, tandis que la fixation d'un plafond maximum réduit le risque de perte due au vol.

3. Vérifier les autorisations d'accès au coffre.

Il faut limiter l'accès au coffre ou à la chambre forte contenant l'argent. L'ouverture de coffres nécessite deux clés, dont l'une est détenue par le gérant, et la deuxième par un autre responsable de la caisse. Ils ne peuvent donc ouvrir le coffre et accéder à l'argent qu'ensemble. Ce système réduit les risques de vol et évite de faire porter la responsabilité aux mauvaises personnes, en cas de fonds manquants.

En l'absence de l'un des employés, un autre membre du personnel peut recevoir une autorisation temporaire d'accès au coffre. L'équipe d'audit doit s'assurer que seuls les employés autorisés ont accès à l'argent déposé dans le coffre, en vérifiant le registre des transferts de fonds, et en identifiant les personnes détenant les clés ou le code de sécurité.

4. Vérifier les signatures

Il faut prévoir que l'arrêté de caisse soit signé par deux personnes. Cette mesure minimise le potentiel d'erreur et évite encore une fois de faire porter la responsabilité aux mauvaises personnes, en cas de fonds manquants. Les auditeurs doivent vérifier que les deux employés autorisés ont dûment signé l'arrêté de caisse dans le livre de caisse. Le principal risque encouru par une IMF est le risque de perte de revenus, dans le cadre de l'activité de

crédit, due à des erreurs de traitement, à des informations erronées, à un non-respect de la politique de crédit, à une concentration excessive du risque de crédit, à de fausses garanties et à des fraudes de la part des employés. L'une des principales difficultés en matière de contrôle dans les IMF vient du fait que le système de suivi des crédits opère séparément du système comptable. Si l'IMF n'effectue pas de rapprochement des deux systèmes, elle s'expose à des risques de crédit, de transaction et de fraude non contrôlés.

B. Crédit

La gestion du risque de crédit est au cœur de l'activité de microcrédit. A chaque prêt octroyé, l'OTIV s'expose à un risque de crédit lié à la capacité de remboursement futur du client. Ainsi :

- ✓ il faut réduire les risques de crédit en diversifiant le portefeuille, sur le plan géographique et des segments de marché.
- ✓ minimiser le risque de transaction, comme par exemple :

- *Les erreurs d'enregistrement, par exemple enregistrer un retrait en tant que dépôt ou vice-versa*

- *Mauvaise analyse par les agents de crédit, par exemple surestimation de la croissance des crédits ;*

- ✓ Bien traiter les dossiers/clients pour éviter les risques de fraude, prêts fictifs, ou détournement de fonds

1. Au niveau de l'administration

Il faut s'assurer aussi que les informations concernant le client ont été correctement collectées. Sur ce, pour être sûr, le formulaire et réponse aux questions suivantes doit être annexé au dossier clients :

- la demande de crédit est-elle correctement remplie et complète ?
- le dossier de crédit est-il complet, par exemple contient-il toutes les informations sur l'identité de l'emprunteur ?
- le client remplit-il les critères d'éligibilité, par exemple le nombre d'années d'exercice ?
- les procédures d'autorisation ont-elles été respectées ? Par exemple si le montant du prêt était plus élevé que le plafond autorisé par l'agence, les signatures requises ont-elles été obtenues ?
- les tranches de remboursement et les intérêts ont-ils été correctement calculés ?
- les reçus contenus dans le dossier correspondent-ils au grand livre ?

2. Remboursements

Il faut bien évaluer la fiabilité des informations portant sur la qualité du portefeuille :

- ✓ La date et le montant des remboursements ont-ils été correctement enregistrés ?
- ✓ En cas d'impayés, une garantie a-t-elle été saisie ?

3. Provision

- ✓ S'assurer que les provisions sont adéquates et conformes à la politique définie.
- ✓ Vérifier l'authenticité des prêts, par l'intermédiaire des visites aux clients, et valider les causes de non-remboursement, préalablement à l'abandon de créances.

4. Abandons de créances

- ✓ Examiner les écritures du grand livre correspondant aux abandons de créances, depuis le dernier audit, et vérifier aussi que les procédures d'autorisation ont été respectées.
- ✓ Vérifier le bon traitement des remboursements effectués sur des crédits déjà passés en perte.
- ✓ Détecter la présence éventuelle de charges de recouvrement excessives ou fictives.
- ✓ Le cas échéant, s'assurer que les garanties sont vendues à leur prix maximum.

C. Epargne

Il faut avoir une assurance totale des éléments ci après :

- ✓ le dossier d'épargne du client est-il complet ? (le dossier doit comprendre une copie du formulaire de demande d'ouverture de compte, une copie de la carte d'identification et une carte comportant la signature du client, pour la vérification de son identité)
- ✓ les reçus du dossier du client correspondent-ils au registre des transactions ?
- ✓ la signature du client correspond-elle à la signature portée sur la carte de référence ?
- ✓ les intérêts ont-ils été correctement crédités sur le compte ?
- ✓ pour les comptes d'épargne à terme, la pénalité appliquée en cas de retrait précoce a-t-elle été correctement calculée et appliquée de façon cohérente ?

D. Systèmes de sauvegarde (systèmes informatiques)

Pour vérifier que le système informatique protège l'IMF du risque d'intégrité, autrement dit du risque que des individus non autorisés aient accès à des données importantes, doit :

- ✓ vérifier que les mots de passe des employés sont tenus secrets et qu'ils sont régulièrement modifiés, pour maintenir leur efficacité.
- ✓ vérifier que les employés se connectent et se déconnectent correctement et

n'utilisent pas un ordinateur connecté par un autre employé.

- ✓ vérifier que les employés ne sont pas capables d'accéder à l'information en dehors de leur domaine de travail.

- ✓ vérifier que les employés demandent aux clients de justifier leur identité, avant de leur donner des informations sur leur compte.

En outre, il faut vérifier que des contrôles adéquats protègent l'information contenue dans la base de données, c'est-à-dire :

- ✓ s'assurer que des fichiers de sauvegarde sont régulièrement créés et qu'ils sont stockés dans un lieu relativement sûr.

- ✓ vérifier qu'une recherche de virus est régulièrement effectuée sur les ordinateurs et que le logiciel anti-virus est actualisé.

- ✓ vérifier que les calculs effectués par ordinateur sont justes et que l'information est stockée de manière appropriée.

Section III. Institutionnalisation du contrôle interne

La structure du système de contrôle interne varie considérablement, selon les institutions. En effet, les différents contrôles mis en œuvre dépendent largement du type et de la nature des risques auxquels l'institution est confrontée, ainsi que de la structure de cette institution. Néanmoins, toute institution de microfinance devrait se doter d'un système de contrôle interne et d'un dispositif destiné à l'évaluer.

L'institutionnalisation des contrôles internes peut s'effectuer de différentes façons, selon le profil de risque et le niveau de développement institutionnel de l'IMF. Le présent chapitre identifie les principales variables associées aux différents systèmes de contrôle interne et fournit des informations sur les trois méthodes d'évaluation des contrôles internes. Il s'appuie sur de nombreuses études de cas, pour illustrer toute la gamme des systèmes de contrôle interne utilisés dans le secteur de la microfinance. Cela se termine par une discussion sur le rôle de la direction face aux questions de contrôle soulevées dans le cadre de l'audit interne, les infractions aux contrôles et les nouveaux risques incontrôlés, par exemple.

§1. Créer un système de contrôle interne

La création d'un système de contrôle interne approprié est fonction de l'échelle d'activité, du statut réglementaire, du niveau de mobilisation de l'épargne de l'IMF, ainsi que de son activité éventuelle, en qualité d'intermédiaire financier.

A. Echelle d'activité

L'échelle d'activité détermine le degré de formalisation et la portée du système de contrôle interne de l'IMF.

En règle générale, plus l'échelle d'activité d'une IMF est petite, plus la structure de son système de contrôle est simplifiée.

Le tableau ci après met en évidence les principales différences de systèmes de contrôle interne, en fonction de l'échelle d'activité de l'IMF.

Tableau n° XIV : Normes de contrôle interne par échelle d'activité

Facteurs de contrôle interne :	Petite échelle	Echelle moyenne	Grande échelle
Environnement de contrôle	A l'initiative du directeur	Déterminé par des politiques et procédures	Déterminé par des politiques et procédures écrites
Evaluation des Risques	Processus moins formel	Processus formel	Processus formel documenté
Activités de contrôle	Moins de contrôle	Plus de contrôle indiquant qui fait quoi, quand et comment	Mise à jour régulière des activités de contrôle interne écrites et normalisées
Information et Communication	Processus informel mais néanmoins probant et efficace	Canaux de communication et de distribution définis	Canaux de communication et de distribution définis
Suivi et évaluation	Contrôles inopinés de la hiérarchie - l'IMF peut également faire ponctuellement appel aux services d'un auditeur	Contrôles inopinés de la hiérarchie - implique l'intervention d'au moins un auditeur interne indépendant	Processus d'évaluation documenté et normalisé, réalisé par la direction au niveau des agences et renforcé par le personnel d'audit interne

Source : www.google.com/contrôle-interne, Avril 2011.

Dans une IMF de petite taille, le style et la personnalité du directeur jouent un rôle prépondérant lors de la détermination de l'environnement de contrôle.

En supposant que les dirigeants participent activement aux activités quotidiennes, une IMF de petite taille gagne à instaurer les mécanismes de gestion des risques suivants :

- ✓ les politiques et procédures sont généralement connues des employés et comprises de manière implicite par ces derniers, même si elles ne sont pas formellement documentées.

- ✓ certaines activités de contrôle peuvent s'avérer superflues, telles que la nécessité de documenter les approbations de la direction pour les quelques exceptions aux procédures courantes.

- ✓ en raison du nombre plus restreint d'agences et d'employés, les systèmes d'information et de communication seront généralement moins formels que ceux des IMF plus développées, mais resteront tout aussi efficaces.

- ✓ le suivi tend à être informel et moins détaillé, lorsque les cadres dirigeants assurent la plupart des activités de suivi dans le cadre de leur fonction.

✓ la présence d'employés chargés du contrôle interne est rare, bien que l'IMF puisse faire appel aux services d'un auditeur externe, de façon ponctuelle. Si des évaluations externes sont réalisées, elles le sont généralement par le bailleur de fonds, dans le but de s'assurer de l'utilisation efficace de ses fonds, pour ses propres besoins de contrôle interne.

B. Sélectionner les outils d'évaluation appropriés

La méthode non exclusive qu'on va proposer au ROD suivante, permet d'évaluer les systèmes de contrôle interne d'une institution de microfinance :

✓ des contrôles inopinés de la hiérarchie : les contrôles inopinés de la hiérarchie sont les évaluations quotidiennes par les superviseurs du travail de leurs subordonnés.

Nous avons proposé cette méthode, car c'est la méthode la moins coûteuse pour évaluer les opérations d'une IMF.

Cependant, si ces contrôles constituent la seule méthode d'évaluation utilisée, l'IMF devra s'assurer qu'ils sont exhaustifs et que les cadres disposent de suffisamment de temps pour les effectuer.

§2. Autres recommandations

✓ Garantir l'implication active du conseil d'administration dans le contrôle interne : la participation active des membres du conseil d'administration accroît l'efficacité des audits internes.

✓ Intégrer les visites aux clients, dans le processus d'évaluation : les visites aux clients sont une dimension essentielle des audits internes.

✓ Les IMF peuvent bénéficier de l'aide de consultants externes, pour mettre en place leurs systèmes de contrôle interne, ou y apporter des améliorations.

✓ Les bailleurs de fonds doivent insister auprès de l'IMF pour qu'elle soit dotée d'un mécanisme de contrôle interne, adapté à son niveau de développement.

✓ Les autorités de réglementation peuvent raisonnablement exiger des IMF qu'elles aient au moins un auditeur interne ou un responsable de la gestion des risques, pour superviser l'efficacité de leur système de contrôle interne.

✓ Les IMF qui démontrent leur capacité à gérer et à réduire le risque seront plus à même de dégager des bénéfices conséquents, ce qui est l'objectif premier des investisseurs privés. En outre, les institutions qui mettent en œuvre des systèmes de contrôle interne efficaces, contribuant au processus de gestion des risques, seront plus efficaces dans l'accomplissement de leur mission sociale de prestation de services financiers, aux segments à faibles revenus sur le long terme.

En somme, nous venons de terminer notre recherche, le dernier chapitre de cet ouvrage nous a permis d'identifier les recommandations envisagées pour cette présente recherche

Le contrôle interne comprend deux niveaux :

✚ Le contrôle de premier degré, assuré à travers des mesures d'organisation et de fonctionnement, notamment l'existence d'un organigramme mis à jour régulièrement, la claire répétition des responsabilités, la séparation des fonctions et le respect des annuels de procédures ;

✚ Le contrôle de second degré, ou contrôle de la direction, assurée par le chef hiérarchique, dans le secteur dont il a la responsabilité, et portant, entre autres, sur le suivi des différents risques et résultats générés par l'activité.

CONCLUSION

A l'heure où un nombre croissant d'institutions de microfinance se développent et se transforment en institutions financières formelles, le besoin en systèmes de contrôle interne se fait de plus en plus sentir.

Suivant l'instruction N° 006/2000-CSBF, relative au contrôle interne des établissements de crédit, nous avons recensé deux niveaux de contrôle interne :

- *le contrôle de premier degré, assuré à travers des mesures d'organisation et de fonctionnement, notamment l'existence d'un organigramme mis à jour régulièrement, la claire répartition des responsabilités, la séparation des fonctions et le respect des manuels de procédures ;*
- *le contrôle de second degré, ou contrôle de la direction, assumé par tout chef hiérarchique dans le secteur dont il a la responsabilité, et portant, entre autres, sur le suivi des différents risques et résultats générés par l'activité.*

Mais l'ensemble de ce contrôle réside dans :

- *sauvegarder le patrimoine de l'établissement, à savoir, préserver la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes contre les pertes de toutes sortes tels que gaspillages, fraudes, abus, détérioration dues aux intempéries, incendie ;*
- *assurer la conformité des opérations, de l'organisation et des procédures aux règles de droit, à la réglementation de la profession, ainsi qu'aux orientations et limites fixées par l'organe exécutif ;*
- *veiller à la régularité, la sincérité, l'exhaustivité et la fiabilité des informations comptables et financières, ainsi qu'aux conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation, de disponibilité et de restitution de ces informations ;*
- *garantir le respect des objectifs et de la stratégie, notamment de la politique commerciale arrêtée par l'organe délibérant ;*
- *assurer la fiabilité et l'efficacité de l'organisation et des procédures.*

Parvenu au terme de l'étude qui s'est articulé autour du sujet « analyse du contrôle interne au sein d'une institution de microfinance, cas du ROD », nous pouvons actuellement faire une appréciation globale de son dispositif de contrôle interne et dégager les suggestions. Nous avons formulé, par ailleurs, qu'il existe un certain nombre de procédures au sein du ROD qui permettent à l'institution de maîtriser les risques éventuels liés à ses produits offerts sur le marché de la micro-finance. Cela étant, l'analyse des forces et faiblesses de son

dispositif devrait nous amener à formuler des propositions concrètes à l'endroit des dirigeants de cette institution de microfinance.

Sur ce, l'objectif principal de ce travail c'est l'analyse et l'appréciation du dispositif de contrôle interne au sein de cette IMF. Le choix de ce sujet était motivé par un souci majeur d'apporter des éclairages sur un certain nombre de volets de cet outil moderne de management, pour permettre aux opérationnels de ce secteur d'avoir une idée sur la manière dont il devrait apprécier leurs dispositifs de contrôle interne, afin de prévenir les risques éventuels.

Nous avons remarqué, dans ce travail, que le dispositif mis en place par l'institution et le réseau demeure positivement appréciable, en ce sens qu'il permet de maîtriser les risques éventuels et le pilotage même de cette institution, par son système d'organisation, la qualité de son personnel et son système de contrôle interne, cela explique même sa forte croissance et son extension.

L'imperfection étant l'apanage de l'homme, il reste à améliorer, notamment en matière de crédit, la création d'un service de recouvrement qui permettrait de dégager le chargé de crédit de fonctions, de fournir les analyses techniques des dossiers crédit au sein de chaque agence, faire le suivi de remboursement et procéder au recouvrement des créances. Ce service permettrait un autocontrôle et aurait certainement un rôle à jouer, celui d'être un service de terrain permettant même de canaliser les améliorations à faire, quant à l'analyse des conditions du marché.

Loin de prétendre avoir abordé toutes les facettes du contrôle interne, au sein de cette IMF, nous reconnaissons que d'autres chercheurs peuvent nous emboîter le pas, en abordant avec forces les autres aspects de cet outil de gestion, et dans diverses dimensions.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GENERAUX

- ❖ **BAUDE. J**, *contrôles et expertises comptables*, éd. comptables, commerciales et financières, Bruxelles, 1946, 258pages
- ❖ **Grand B., B Verdalle.**, 1999. *Audit Comptable et Financier*. Paris, Economica, 111Pages.
- ❖ **PRICE water house, IFACI**, 2004, *la pratique du Contrôle Interne*. Paris, Edition d'Organisation, 378pages.
- ❖ **RENARD Jaques**, *Théorie de l'audit interne*, Ed. de l'Organisation, 3^e édition, Paris, 2000, 486 pages
- ❖ **VINCENT Fernand**, *Financer autrement*, V2, Genève, 1994, 306 pages

II. SUPPORTS PEDAGOGIQUES

- ❖ **ANDRIAMBELOSON Patricia**, cours de GRH, 4^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, Année universitaire 2008-2009
- ❖ **ANTOINE de PADOU**, cours de Révision Comptable I, 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, Année universitaire 2007-2008
- ❖ **RATOVOSON Seth**, cours de Management I, 3^{ème} Année Gestion, Université de Toamasina, Année universitaire 2007-2008

III. DOCUMENTS PERIODIQUES

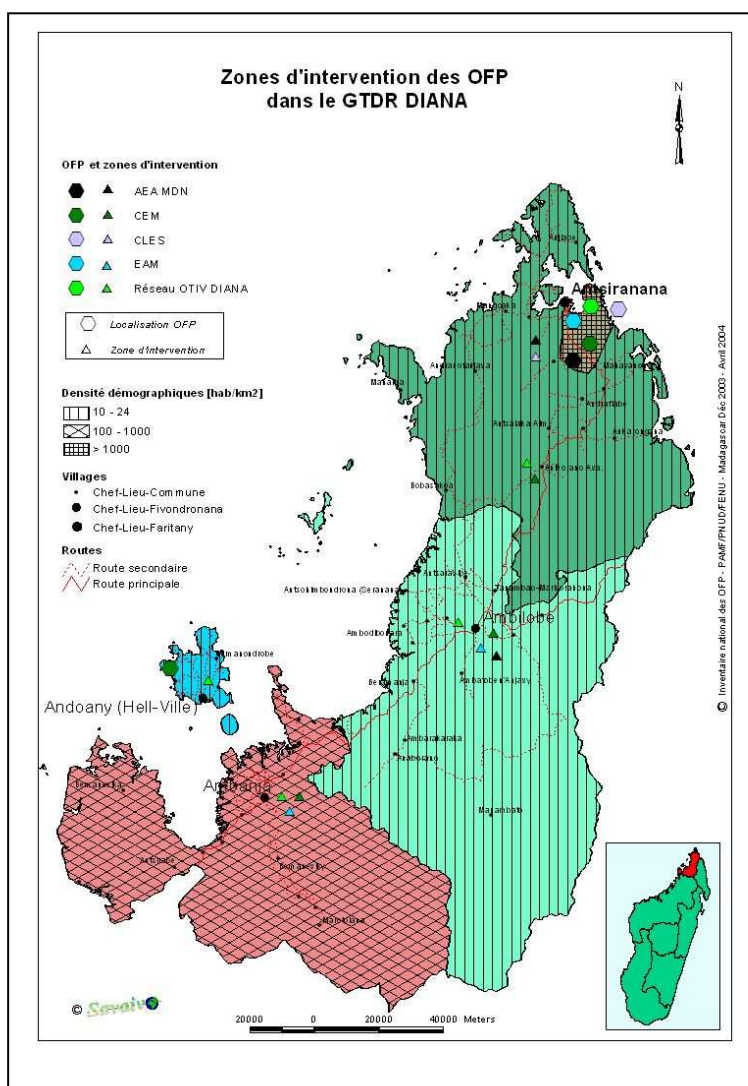
- ❖ **CAMPION Anita**, *Microfinance Network / GTZ*, Guide technique n°1, version 2000, 93 pages
- ❖ **DAYAN Armand**, *manuel de Gestion* Vol. 1, éd marketing, S.A, 2004
- ❖ Extrait de l'instruction n° 003/94-CCBEF du 29 décembre 1994 et 002/99-CSBF du 22 juillet 1999, Décisions n° 002/2004-CSBF/P du 21 avril 2004, 006/2004-CSBF/P du 07 juin 2004 et 001/2007-CSBF du 29 janvier 2007
- ❖ *JORM n°3095*, publié au du 26 mars 2007
- ❖ **PLURIEX .C**, *fondements et Risques de la Microfinance*, module I, septembre, 2008
- ❖ **PLURIEX.C**, *module de formation sur le contrôle interne dans une institution de microfinance*, septembre 2008

IV. SITE WEB

- ❖ www.google.com/portail-microfinance

ANNEXE

ANNEXE I. Carte d'Antsiranana



Source : <http://www.google.mg/madagascar-ambanja/carte>, Avril 2011

ANNEXE II.

Instruction CCBEF N° 003/94

ETAT DE CONTROLE DE LA DIVISION DES RISQUES

1) FONDS PROPRES DISPONIBLES (MMGA sans décimale)

(Suivant la plus récente déclaration transmise au Secrétariat Général/CCBEF au titre de l'instruction Banque Centrale n° 008/CR/94)

FPD =

4

15 % FPD =

5

2°) RISQUES SUPERIEURS A 15 % DES FONDS PROPRES DISPONIBLES (MMGA sans décimale)

Bénéficiaires	Risques retenus à 100 %	Risques retenus à 75 %		Risques retenus à 50 %		Risques retenus à 20 %		A+ B+ C+D	% FPD
	A	Encours	75 % = B	Encours	50 % = C	Encours	20 % = D		
Etablissements de crédit									
Clientèle									
							Total		

SIGNATURE(S) ACCREDITEE(S) ET CACHET

Source : ROD, Mars 2011

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Tableau n° I : les différents catégories de micro finance	13
Tableau n° II : Liste des garanties	25
Tableau n° III : Taux de provision de crédit en retard	30
Tableau n° IV : Produits d'intérêts.....	74
Tableau n° V : Fonds Propres Disponibles	76
Tableau n° VI : Rapport de solvabilité.....	77
Tableau n° VII : Risque de taux	78
Tableau n° VIII : Risques d'illiquidité.....	78
Tableau n° IX : <i>Evolution des encours par catégorie de crédit</i>	80
Tableau n° X : Comptes de la clientèle	81
Tableau n° XI : répartition des épargnes	81
Tableau n° XII : capitaux permanents.....	82
Tableau n° XIII: Rôles et responsabilités pour la gestion des risques	84
Tableau n° XIV : Normes de contrôle interne par échelle d'activité	92

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

INTRODUCTION.....	5
PARTIE I:.....	7
GÉNÉRALITÉS SUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET CONTRÔLE INTERNE.....	7
CHAPITRE I : DISPOSITIONS GÉNÉRALES SUR LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE ET GÉNÉRALITÉS SUR LE RÉSEAU OTIV DE LA DIANA	9
Section I. Définition et historique de la micro-finance	9
<i>§1. Définition de la micro finance</i>	9
<i>§2. Historique de la micro finance</i>	10
Section II. Réglementation générale de la profession	11
<i>§1. Activités bancaires</i>	11
<i>§2. Catégories d'établissement de crédit</i>	12
<i>§3. Conditions d'exercice de l'activité</i>	12
<i>§4. Dispositions générales relatives au contrôle interne des établissements de crédit</i>	16
Section III. Généralités sur le Réseau OTIV de la DIANA.....	18
<i>§1. Historique de la Micro finance à Madagascar</i>	18
<i>§2. Statut</i>	19
CHAPITRE II : GÉNÉRALITÉS SUR LA POLITIQUE DE CRÉDIT OTIV	21
Section I. Conditions générales d'admissibilité au crédit.....	21
Section II. Caractéristiques des produits de crédit	23
<i>§1. Caractéristiques</i>	23
A. Durée.....	23
B. Limite	23
C. Taux d'intérêt	23
<i>§2. Garanties et moyens sécurisant le crédit</i>	24
<i>§3. Modalités de remboursement</i>	25
A. Délégation du pouvoir de prêter.....	26
B. Suivi des prêts retard.....	27

C. Actions judiciaires	29
§3. <i>Autorisation du Conseil d'administration a été obtenue</i>	29
A. Renouvellement des prêts retard.....	29
B. Provision pour créances douteuses.....	29
1. Fréquence d'évaluation.....	29
2. Proportion des prêts à provisionner	29
C. Suivi de la gestion de crédit du ROD	30
Section III. Différents types de crédit.....	31
§1. <i>Crédit Avec Education (CAE)</i>	31
A. Définition	31
B. À qui il s'adresse –t-il ?	31
C. Critères d'admissibilité	31
D. Caractéristiques.....	32
E. Particularités du produit.....	32
§2. <i>Crédit flash</i>	33
A. Définition	33
B. À qui s'adresse-t- il ?	33
C. Critères d'admissibilité	33
D. Caractéristiques.....	33
§3. <i>Prêt paysan</i>	33
A. Définition	33
B. À qui s'adresse-t- il ?	34
C. Critères d'admissibilité	34
D. Caractéristiques.....	34
E. Particularités du produit.....	34
§4. <i>Prêt ordinaire</i>	35
A. Définition	35
B. À qui s'adresse-t-il ?	35

C. Critères d'admissibilité	35
D. Caractéristiques	35
§5. <i>Prêt à l'habitat</i>	35
A. Définition	35
B. À qui s'adresse-t-il ?	35
C. Critères d'admissibilité	36
D. Caractéristiques	36
§6. <i>Prêt aux salariés</i>	36
A. Définition	36
B. À qui s'adresse-t-il ?	36
C. Critères d'admissibilité	36
D. Caractéristiques	37
§7. <i>Prêt pleinement garanti</i>	37
A. Définition	37
B. À qui s'adresse-t-il ?	37
C. Critères d'admissibilité	37
D. Caractéristiques	38
§8. <i>Prêt aux très petites entreprises (TPE)</i>	38
A. Définition	38
B. À qui s'adresse-t-il ?	38
C. Critères d'admissibilité	38
D. Caractéristiques	39
CHAPITRE III : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE INTERNE	40
Section I. Définition	40
Section II. Composants du contrôle interne	43
§1. <i>Mission</i>	43
§2. <i>Facteurs de réussite</i>	43
A. Culture d'entreprise propice au changement	44
B. Image de la qualité dans l'organisme	44

C. Système qualité	44
§3. Objectifs et Nécessité du contrôle	44
A. objectifs.....	44
1. <u>Fiabilité de l'information financière</u>	44
2. <u>Sauvegarde du patrimoine</u>	45
2.1. Optimisation des opérations	45
2.2. Maîtrise des activités	45
B. Nécessités	45
2. <u>Distinction suivant la forme juridique de l'entreprise</u>	46
3. <u>Distinction suivant la qualité de ceux qui font procéder au contrôle</u>	47
§4. Moyens du contrôle interne.....	47
§5. Système de supervision	47
A. La direction générale.....	47
1. <u>Conseil d'administration</u>	48
2. <u>Personnel de l'entreprise</u>	48
3. <u>Auditeurs internes</u>	49
4. <u>Expert comptable, Commissaire aux comptes et Comité d'Audit interne</u>	49
Section III. Principes du contrôle interne	50
§1. Principe du contrôle interne	50
A. Le principe d'organisation et séparation de fonctions	50
B. Principe d'indépendance	51
C. Principe d'information et qualité du personnel	51
D. Principe de permanence	51
E. Principe d'universalité.....	51
F. Principe d'harmonie	51
G. Principe d'intégration et d'autocontrôle	52
§2. Evaluation du risque en Microfinance	52
A. Définition	52

B. Cadre d'évaluation du Risque	52
1. <u>Risques institutionnels</u>	53
1.1. <i>Mission sociale</i>	53
1.2. <i>Mission commerciale</i>	53
1.3. <i>Dépendance</i>	54
2. <u>Risques opérationnels</u>	54
2.1. <i>Crédit</i>	54
2.2. <i>Fraude</i>	55
2.3. <i>Sécurité</i>	55
3. <u>Risques de gestion financière</u>	55
3.1. <i>Actif et Passif</i>	55
3.2. <i>Inefficience</i>	56
3.3. <i>Intégrité du Système</i>	56
4. <u>Risques externes</u>	56
4.1. <i>Réglementation</i>	57
4.2. <i>Concurrence</i>	57
PARTIE II:	59
PRATIQUE DU CONTRÔLE INTERNE ET RECOMMANDATIONS ENVISAGÉES	59
CHAPITRE I: PRÉSENTATION ET ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU ROD	61
Section I. Système d'organisation.....	61
§1. <i>Fonctionnement</i>	61
A. <i>Assemblée générale</i>	62
B. <i>Conseil d'Administration</i>	62
C. <i>Commission de Crédit (CC)</i>	62
D. <i>Commission d'Inspection (CI)</i>	62
§2. <i>Services offerts par le ROD</i>	63
A. <i>Services financiers</i>	63
1. <i>Epargne</i>	63

2. <u>Crédit</u>	63
3. <u>Autre service financier</u>	63
B. Services non financiers	64
Section II. Analyse du contrôle interne au sein du ROD	64
§1. <i>Les acteurs du contrôle interne au sein du ROD</i>	64
A. le personnel.....	64
B. Qualité et formation du personnel	64
§2. <i>Mécanismes du Contrôle Interne de l'épargne</i>	65
§3. <i>Contrôle interne et le crédit au sein du ROD</i>	66
A. Indices d'identification du client	67
B. Méthodes d'analyse des caractères d'un client.....	69
C. Analyse et commentaire du contrôle interne crédit.....	71
Section III. Les principaux risques rencontrés au niveau des IMF	72
§1. <i>Risque de crédit</i>	72
§2. <i>Risque d'illiquidité</i>	72
§3. <i>Risque de transaction</i>	73
§4. <i>Risque de fraude</i>	73
CHAPITRE II. PRATIQUE DU CONTRÔLE DE COMPTE ET DU CÔNTRÔLE INTERNE.....	74
CHAPITRE II. PRATIQUE DU CONTRÔLE DE COMPTE ET DU CÔNTRÔLE INTERNE.....	74
Section I. Gestion de crédit	74
§1. <i>Crédit en souffrance</i>	74
§2. <i>Produits et Charges d'intérêt</i>	74
A. Produits d'intérêt.....	74
B. Charges d'intérêts.....	75
§3. <i>Produits d'honoraires et de commissions</i>	75
Section II. Ratios prudentiels	75
§1. <i>Fonds Propres Disponibles (FPD)</i>	76
§2. <i>Rapport de solvabilité</i>	76
§3. <i>Ratio de division des risques (Annexe II)</i>	77

Section III. Risques liés à l'activité.....	78
§1. <i>Risque de taux</i>	78
§2. <i>Risques d'illiquidité</i>	78
§3. <i>Rapport de couverture des risques</i>	79
§4. <i>Risques rencontrés au niveau du bilan</i>	79
A. Actif du bilan	79
1. <u>Trésorerie et soldes avec la Banque centrale</u>	79
2. <u>Prêts et avances avec la clientèle</u>	79
2.1. <i>Evolution des encours par catégorie de crédit</i>	79
B. Passif et capitaux propres	80
1. <u>Comptes de la clientèle</u>	80
2. <u>Comptes de capitaux permanents</u>	82
2.1. <i>Fonds de garantie</i>	82
3. <u>Impôt sur les revenus (IR)</u>	82
CHAPITRE III. RECOMMANDATIONS ENVISAGÉES	84
Section I. Cadre réservé à la gestion de risques	84
Section II. Processus du contrôle interne suivant l'approche par le risque	84
§1. <i>Définir des contrôles efficaces</i>	84
A. Séparation des tâches	85
B. Limites	85
C. Signatures obligatoires	85
D. Contrôle physique	86
E. Vérification croisée	86
F. Doubles approbations	86
G. Contrôles liés à l'informatique	86
H. Contrôles du risque d'intégrité	87
§2. <i>Attribuer des responsabilités</i>	87
§3. <i>Tester l'efficacité des contrôles internes</i>	87
A. Trésorerie	88

1. <u>Réaliser un contrôle de caisse</u>	88
2. <u>Vérifier le niveau d'encaisse</u>	88
3. <u>Vérifier les autorisations d'accès au coffre</u>	88
4. <u>Vérifier les signatures</u>	88
B. Crédit	89
1. <u>Au niveau de l'administration</u>	89
2. <u>Remboursements</u>	90
3. <u>Provision</u>	90
4. <u>Abandons de créances</u>	90
C. Epargne	90
D. Systèmes de sauvegarde (systèmes informatiques)	90
Section III. Institutionnalisation du contrôle interne.....	91
§1. <i>Créer un système de contrôle interne</i>	91
A. Echelle d'activité.....	91
B. Sélectionner les outils d'évaluation appropriés.....	93
§2. <i>Autres recommandations</i>	93
CONCLUSION	95
BIBLIOGRAPHIE	97
ANNEXE	98
LISTE DES ILLUSTRATIONS	101