# LISTE DES ABREVIATIONS

**AAF** : Assistant Administratif et Financier
**AC** : Agents de crédits
**ADP** : Acte de Dation en Paiement
**AFAFI** : Aro ho an'ny Fahasalaman'ny Fianakaviana
**AO** : Assistant Opérationnel
**APEM** : Association pour la Promotion de l'Entreprises à Madagascar
**APIMF** : Association Professionnelle des Institutions de Microfinance
**CI** : Crédit Individuel
**CME** : Constat de Manquement aux Engagements
**CNMF** : Coordination Nationale de la Microfinance
**CRAG** : Centre de Ressource et d'Appui au Gestion
**CRM** : Central des risques de la Microfinance
**CS** : Crédit Solidaire
**CSBF** : Commission de Supervision Bancaire et Financière
**DCD** : Diagramme de Circulation des Documents
**DCLT** : Dossier Client
**DG** : Direction Générale
**FAD** : Frais d'Assurance Décès
**FDD** : Frais De Dossier
**FDG** : Fonds De Garantie
**FRSREMB** : Fiche de Suivi de Remboursement
**FSR** : Fiche de Suivi de Recouvrement
**IMF** : Institution de la Microfinance
**IMF** : Institution de Microfinance
**IMFNM** : Institution de la Microfinance Non Mutualiste
**IOB** : Intermédiaire en Opération de Banque
**LC** : Lettre de Convocation
**LE** : Lettre d'Engagement
**LR** : Lettre de Relance
**LRAR** : Lettre de Mise en Demeure
**MAJ** : Mise à Jour

**OTM** : Opérateur en Téléphonie Mobile

**PAIQ** : Programme d'Appui pour les Initiatives des Quartiers

**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne

**RAF** : Responsable Administratif et Financier

**RJ** : Recouvrement Judiciaire.

**SA** : Société Anonyme

**SCI** : Système de Contrôle Interne

**SIG** : Système d'Information de Gestion

**SNMF** : Stratégie Nationale de la Microfinance

**SPV** : Superviseur

**VAD** : Visite à Domicile

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

**Tableau** **Page**

Tableau 1 : Tableau d'analyse de conformité du Système…… .....29

Tableau 2 : Les différents organes de contrôle et leurs rôles respectifs ……...31

Tableau 3 : Répartition des coûts liés au recrutement d'un AC…… .....52

Tableau 4 : Fonction décroissante pour CD par rapport aux CPR…… .....52

**Figures**

Figure 1 : Etape d'évaluation du Système de Contrôle Interne

Figure 2 : Boucle Méthodologique d'Octroi de crédit

# SOMMAIRE

GLOSSAIRE
LISTE DES ABREVIATIONS
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES
SYMBOLES DES OPERATIONS
INTRODUCTION
PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES
Chapitre 1 : MATERIELS
Section 1 : Choix de la Zone d'étude et présentation de l'entité
Section 2 : Généralité Sur le Contrôle Interne et la Microfinance
Chapitre 2 : Méthodologie adoptée
Section 1 : Technique de documentation
Section 2 : Les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne
CONCLUSION PARTIELLE DE LA PREMIERE PARTIE :
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS
Chapitre 1 : Résultats de l'entretien
Section 1 : Les Mécanismes d'octroi de crédit au sein de l'APEM/PAIQ S.A
Section 2 : Le mode de recouvrements de prêts
Chapitre 2 : Résultats sur la conformité des pratiques par rapport aux politiques et procédures en vigueur
Section 1 : Résultats de l'observation directe des opérations
Section 2 : Fonctionnements des organes de contrôles et les différents types de contrôles existant au sein de la société APEM/PAIQ S.A
CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEUXIEME PARTIE :
Partie III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS
Chapitre 1 : DISCUSSIONS
Section 1 : Analyse des dispositifs de contrôle interne en vigueur
Section 2: Discussions sur le risque de crédit et de fraude
Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS
Section 1 : Propositions d'améliorations face aux risques perçus au niveau du processus d'octroi de crédit
Section 2 : Amélioration du Mode de recouvrement de l'institution
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE :
CONCLUSION GENERALE
BIBLIOGRAPHIE
ANNEXES
TABLE DES MATIERES

# 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 contemporain. Dans le système Anglo-saxon, hérité du COMMON LAW, les faillites bancaires ont augmenté de plus de 200 % dans les années 80 suite à la fraude et à la mauvaise gestion financière et économique. Sur le plan international, l'effondrement de la banque Barings et de Yamaichi Securities a attiré encore davantage l'attention du secteur financier vers la gestion des risques et le contrôle interne. Le comité de Bâle a analysé les problèmes liés à ces pertes et en a conclu qu'elles auraient probablement pu être évitées si les banques primaires et centrales daignaient instituer des systèmes de contrôle interne efficace. En outre, une étude des banques traditionnelles a révélé que la mise en oeuvre de tels systèmes a joué un rôle important dans la réduction des faillites bancaires ou manque à gagner des Institutions économiques et financières courant années 90.

Par ailleurs, la recrudescence et le développement de plusieurs institutions financières font l'objet de multiple discussion et d'études approfondies, notamment le secteur de la Microfinance du fait que ce secteur est vulnérable par rapport aux risques liés à la faiblesse du contrôle interne dont la plupart des cas constatés se concentre dans les pays nécessiteux. La Microfinance est généralement définie comme étant l'offre de services financiers au profit des populations démunies selon les propos de Prescott, élaborée courant année 1997, ayant peu, ou pas, accès aux services des institutions financières classiques telles que les banques primaires. En l'occurrence, elle a pour vocation principale de financer des catégories d'agents économiques laissées pour compte par les banques formelles: les paysans, les chômeurs de longue date, les femmes sans formation, les diplômés sans emplois, et la liste est exhaustive[1].

Dans ce concept, le secteur de la Microfinance reconnaît également l'importance d'un contrôle interne efficace :

Comme les institutions de Microfinance (IMF) se développent et qu'elles sont de plus en plus nombreuses à se transformer en intermédiaires financiers dûment réglementés, le contrôle interne devient essentiel pour leur viabilité à long terme. En outre, le nombre et le

[1] AMF, « Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence », Résultats des Travaux du Groupe de Place établie sous l'égide de l'IMF, Janvier 2007, 64 pages.

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, dans l'espace et dans le temps. 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 les risques supplémentaires de façon mesurée tout en limitant les mauvaises surprises et en se prémunissant contre les pertes financières importantes et éventuelles.[2]

Cependant, le manque de discussion sur la fraude dans les IMF a eu pour effet de minimiser l'importance de la fraude et n'a pas encouragé les IMF à développer des systèmes de contrôle interne efficaces en terme de contrôle du risque et de fraude. Par ailleurs, certaines idées pensent que le caractère altruiste des personnes engagées dans la prestation de services de Microfinance met les IMF à l'abri de la fraude. Malheureusement, l'expérience prouve que le cas n'est pas ceci, et il n'est pas isolé. La fraude pouvant concerner tous les niveaux d'opération, le risque de fraude augmente lorsque l'IMF se développe et accroît la décentralisation de ses activités. Les dirigeants et membres du conseil d'administration doivent accepter la réalité de la fraude et la traiter de manière proactive au sein de l'institution.

Entre autres, les IMF se trouvent confrontés à d'autres typologies de risques liées à son activité comme le risque de crédit, due au faite de l'insuffisance des informations et éléments nécessaires dans l'analyse de crédit, de la sélection des bénéficiaires et enfin de la non appréciation du facteur externe de l'activité financée à savoir la gestion du catastrophe naturelle, de la crise financière, de l'instabilité politique, de la situation précaire en terme économique, social, et surtout la question de l'alternance du pouvoir. Par conséquent, tous ces facteurs exposent les IMF à un degré de risque lié à la qualité de son portefeuille de crédit qui, soumis aux faiblesses du dispositif de contrôle interne, peuvent porter atteinte à sa viabilité financière et sa crédibilité qu'il faut dès lors maîtriser pour atteindre les objectifs fixés pour améliorer les performances.

[2] Source : Anita Campion, « Ameliorer le contrôle interne »,guide pratique à l'usage des IMF,Ed Microfinance Network/GTZ,2000,page 13.

C’est dans ce contexte que nous avons choisi l’intitulé du thème : « Evaluation du système de contrôle interne au sein d’une IMF : cas du cycle octroi de crédit de la société APEM /PAIQ-SA ».

Le choix du thème est justifié en premier lieu, par le fait de l'évolution permanente de l'environnement micro et macroéconomique, du contexte réglementaire établi par la loi 2005-016 relatives aux activités et contrôles des IMF ainsi que, les conditions d'exploitation où évolue ce secteur. Pour ce faire, il se trouve nécessaire de mettre à disposition des méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés aux changements dont la meilleure pratique consiste à institutionnaliser le contrôle interne au sein des IMF quelque soit ses niveaux au sein de son importance et de ses statuts juridiques.

En second lieu, tenant compte de la crise politique et économique qui sévit le pays depuis janvier 2009 jusqu’à maintenant, les agents économiques, exclus du système bancaire classique, ressentent davantage les besoins de service financiers en s’intéressant de plus en plus vers ce secteur, appelée sous l’angle de « *la Microfinance* », qui offre des produits adaptés à ces types d’agents : le microcrédit, certes pour investir les fonds obtenus dans des AGR ou pour développer les activités préexistantes afin de surmonter les effets de crise sur l’augmentation du taux de chômage, la baisse d’activité, et autres méfaits. Mais comme toute opération de crédit est associée à un degré de risque élevé, alors la mise en place du dispositif du contrôle interne s’avère nécessaire pour les IMF afin de minimiser le niveau de risque lié à la croissance de ses clientèles qui, en d’autres termes, contribuera à la croissance des crédits octroyés.

Compte tenu des différentes contraintes dont celles temporelles et financières, nous avons décidé de circonscrire notre étude sur les Institutions de Microfinance Non Mutualistes de Niveau 1, implantées dans le milieu urbain.

S’il en est ainsi, qu’en est-il du principe selon lequel : « le dispositif du contrôle interne permet de réduire les risques de crédit et de fraude au sein d’une IMF ? ».

L’objectif global du présent mémoire est d’étudier le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein de l’APEM/PAIQ S.A dans le but d’aider les dirigeants à détecter les failles au niveau des procédures internes de l’institution afin qu’ils puissent y attribuer les actions entamées au vu du dysfonctionnement du système constaté.

Ce concept se subdivise en deux angles distincts sous deux objectifs spécifiques énoncés ci-après :

-Le premier vise à analyser l'efficacité des procédures d'octroi de crédit en vigueur actuellement au sein de cette entité.
-Le second consiste entre autres à apprécier le système de contrôle interne mise en place par l'APEM/PAIQ dans le processus d'octroi de crédit.

Pour y voir clair, nous avons formulé des hypothèses devant servir de base à la collecte des informations. Les hypothèses retenues pour ces objectifs sont :

-D'une part, la première dispose que les procédures actuellement en vigueur permettent d'assurer la sécurité financière de l'entreprise contre tout risque de perte du crédit. En effet, pour que les mandataires puissent être en mesure d'identifier et d'évaluer les risques auxquels s'expose l'institution, de prendre des décisions éclairées et d'effectuer des analyses de rentabilité valables, les opérations de base doivent être faites correctement selon les procédures en vigueur qui, une fois suivies et maîtrisés, pourra atténuer le risque de l'insolvabilité des clients.

- D'autre part, outre les procédures en vigueur, le fonctionnement des organes de contrôle existant favorise la protection du patrimoine de l'APEM/PAIQ S.A. Le patrimoine se définit comme étant l'ensemble des biens et des dettes de l'entreprise. Pour le cas des IMF, il s'agit là du portefeuille de crédit c'est-à-dire les remboursements attendus des clients composés du capital prêté et l'intérêt correspondant. Par voie de conséquence, les différents organes de contrôle doivent porter une attention particulière sur le respect des procédures au niveau des opérations de crédit en s'assurant que les tâches sont bien réparties et sont conformes aux lois et règlements en vigueur afin de recouvrer le portefeuille de crédit.

Comme toute recherche aboutit toujours à un résultat attendu, que le chercheur espérerait obtenir durant son expérimentation, nous avons mis en exergue trois résultats qui se rapportent aux hypothèses précitées et répondent aux problématiques posés :

-Il s'agit en premier lieu, d'identifier les différents mécanismes d'octroi de crédit au sein de cette institution. Cela consiste d'une part à recenser les différentes tâches exercées par chaque acteur dans les opérations de crédit, leurs compatibilités par rapport à la nature des tâches

correspondant et d'autre part d'identifier les différents types de documents nécessaires au niveau de contrôle des opérations de crédit.

-En second lieu, il est question de connaître les différents types de contrôles existant, les plusieurs organes de contrôle et leur fonctionnement respectifs au sein de l'institution.

Pour couronner et afin de mieux éclairer la teneur de ce mémoire, l'aperçu de l'ensemble du plan nous semble nécessaire. Notre travail se subdivise en trois grandes parties :

La première partie aborde la méthodologie adoptée pour mener à bien l'étude et qui sera divisée en deux chapitres : MATERIELS ET METHODES. Le premier chapitre sera consacré au choix porté sur la zone d'étude, à la présentation du cadre d'étude et tous les aspects théoriques du contrôle interne

Comme disait Michel BEAUD dans l'Art de la thèse : « *Pas de recherche sans Méthode*[3]. » Ainsi, le deuxième chapitre de cette première partie est consacré à l'explication objective des méthodes utilisées pour réaliser la recherche, en mettant en exergue les démarches suivies pour l'évaluation du système de contrôle interne de l'APEM/PAIQ-SA.

La deuxième partie, quant à elle, traitera les résultats obtenus suivant les informations collectées et obtenues de par la méthodologie appliquée précédemment. Les résultats ne seront qu'énumérés et ne feront preuve d'analyse que dans la troisième partie du travail, qui constituera la matière qualitative du mémoire ainsi présenté.

La troisième partie évoquera les discussions et recommandations sur lesquelles une analyse est effectuée concernant les résultats obtenus aux fins de constater les atouts et les failles du système de contrôle interne en vigueur, pour en proposer les recommandations compatibles en la matière.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[3] Beaud (M), « L'Art de la Thèse », édition la découverte, Février 1994, p 80.

# PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES

## Chapitre 1 : MATERIELS

Dans ce premier chapitre, nous allons dans un premier temps décrit et justifier le choix dans lequel notre visite d'entreprise a été effectué et dans un second temps présenter la société APEM/PAIQ-SA : son historique, son objectif et sa mission et enfin une exposition du cadre théorique du contrôle interne qui nous servirons de référence à l'étude. Cette partie est vraiment indispensable dans la mesure où elle va nous permettre de savoir un peu plus sur cet organisme et d'appréhender la notion de base du contrôle interne.

### Section 1 : Choix de la Zone d'étude et présentation de l'entité:

Cette section va présenter d'une façon claire le choix porté sur la zone d'étude et la présentation générale de l'APEM/PAIQ S.A.

#### 1.1 Justifications et Choix de la zone d'étude :

D'une part, le choix du terrain est dicté par l'émergence et le développement de ce secteur à Madagascar où la concurrence est devenue croissant et dans le souci de connaître le mode de fonctionnement de cette institution par rapport au système bancaire traditionnel.

Toutefois, les pertes financières fréquent dans le système financière international nous a permis de concentrer notre recherche sur ce secteur en pleine évolution, qui exerce des activités connexes aux banques traditionnels dont l'octroi de crédits et les dépôts d'épargne, qui sont définies selon des caractéristiques propres imposés par la loi en vigueur (loi 2005-016) pour chaque Institutions de Microfinance (IMF).

En effet, on a mis l'accent sur le spécificité du contrôle interne dans le domaine de la Microfinance de sorte que les principaux clients de l'institution en question sont des pauvres et leurs activités sont considérés comme informel d'où les risques sont importantes et nécessite un système de contrôle interne efficace de manière à minimiser le risque lié à l'octroi de crédit. D'ailleurs, la majorité des IMF se trouve en ville et pas très loin, ce qui nous a permis d'effectuer sans difficulté l'étude, de même que les agences/caisses se trouve imprégnés dans la région d'Analamanga.

Parmi les IMF existant, on a choisi l'APEM PAIQ.SA, une institution qui a connu un véritable essor durant quelques années dans le domaine de la Microfinance où elle vient

d'obtenue son licence par la CSBF en mois de Janvier 2010 en tant que IMF Non Mutualiste de Niveau 1 grâce à sa performance et sa rentabilité au niveau de la gestion des opérations de crédit.

D'autre part, le choix est justifié par le fait que la Microfinance est devenue une préoccupation internationale et un sujet qui commence à susciter des études et des recherches pour explorer les voies de son développement et de son adaptation aux spécificités de chaque pays ou région et d'étudier son impact et ses conséquences tant sur le plan économique que social.

## 1.2 Présentation globale de l'APEM/PAIQ S.A

Dans cette sous-section, nous présenterons une brève aperçue de l'institution APEM/PAIQ S.A afin de suivre son évolution dans le domaine de la Microfinance, son objectif et sa mission.

### 1.2.1 Origine et Historique

L'APEM/PAIQ s'est formée en 1998 à l'issu du Programme d'Appui aux Initiatives des Quartiers sous la tutelle de l'APEM ou Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar. Depuis sa création, APEM/PAIQ était un projet mais est devenu une société anonyme (SA) à partir du mois de février 2010. Elle a obtenue sa licence en tant qu'institution de Microfinance de niveau 1 par la CSBF en mois de Janvier 2012.

Elle a pour client cible les petits promoteurs d'activités génératrices de revenus (petits éleveurs, transporteurs, commerçants, artisans, etc..) et salariés d'une société que ce soit public ou privée.

Depuis sa création jusqu'à sa transformation en Institution Financière réglementé, l'APEM PAIQ S.A n'a cessé de développer leur activité pour satisfaire les besoins de leurs clientèles, ce qui lui a permis d'atteindre sa compétitivité par rapport à ses concurrents. En effet, plusieurs réalisations ont été faites pour assurer la proximité du service et d'atteindre la croissance au niveau de la clientèle. En effet, quatre (04) Bureaux de quartiers ont été crées dont les listes sont présentés ci-dessus :

B1 : Bureau du 4ème arrondissement Andrefan'Ambohijanahary.

B2 : Bureau du Fokontany 67 ha Afovoany Andrefana.

B3 : Bureau du Fokontany Besarety Tsena.

B4 : Bureau du Fokontany Ambohimiadana Atsimo.

En parallèle, les encours de crédits octroyés ont connu une développement important dont :

-Plus de 13.000 microcrédits octroyés.

-Plus de 400 clients actifs

-Plus de 4 Milliards d'Ariary débloqués.

Pour le moment, la couverture géographique de l'institution se limite à la région d'Analamanga. Son siège social se trouve à Antananarivo, Lot III G 54 Bis Andrefan'Ambohijanahary.

Pour la bonne réalisation des tâches et pour qu'aucun élément externe fait obstacles au bon déroulement des opérations, la société APEM/PAIQ établit au préalable des relations de partenariats avec d'autres organismes tels que :

- Les communes, Fokontany, Commissariat de Police et Gendarmerie dans la région d'Analamanga.
- APEM, APIMF, CNMF, CSBF, CRAG, AFAFI/Inter Aide, TELMA ;

### 1.2.2 Objectif et Mission :

#### 1.2.2.1 Objectif :

L'objectif global de la société étant de perpétuer l'effort à la réduction de la pauvreté grâce au développement de la Microfinance, un outil reconnu comme étant un moyen efficace pour aider au développement des activités économiques, plus particulièrement des petits entrepreneurs et salariés.

#### 1.2.2.2 Mission :

L'APEM PAIQ a pour mission principale de contribuer à l'intégration sociale et au développement économique par la Microfinance afin de contribuer à l'amélioration des conditions de travail et de vie des clients ainsi qu'à la promotion de leurs compétences.

### 1.2.3 Activité :

L'activité fondamentale de l'institution est l'octroi de crédit et qui constitue sa source principale de revenus financiers. Elle se base sur l'analyse de la capacité de remboursement des clients, de leur capacité financière à supporter le crédit demandé, de leur intégrité morale ainsi que la valeur réelle des garanties dont ils disposent.

En effet, en tant qu'Institution Financière Non Mutualiste de Niveau 1, l'APEM/PAIQ S.A propose deux produits : le crédit individuel et le crédit solidaire[4]. La différence entre ces deux types de crédit réside dans le fait que le premier est octroyé pour un individu exerçant des Activités génératrices de revenu (AGR) requérant une garantie matérielle tandis que le second est conçu pour un groupe de 3 à 4 personnes exerçant des AGR distincts ne nécessitant pas de garantie matérielle à part la caution mutuelle des membres.

## Section 2 : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA MICROFINANCE

Cette section décrit tous les éléments nécessaires à la notion fondamentale du contrôle interne : sa définition et tous ses composantes ainsi que les points essentiels concernant la zone d'étude.

### 2.1 Approche théorique du Système de Contrôle interne :

#### 2.1.1 Définition :

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

Selon l'Ordre des Experts Comptables (1977) : « *le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, et de favoriser les performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.*[5]»

[4] Selon la loi en vigueur, l'activité de ce type d'institution est limitée seulement à l'octroi de crédit donc il ne peut collecter l'épargne du public sauf mention prévue par le texte (loi 2005-016 relatives à l'activité et contrôle des IMF). Les activités autorisées pour chaque type d'IMF seront présentées à l'annexe 17.

[5] Source : Bernard (G) et Bernard (V). , « Audit Comptable et Financier », Ed. ECONOMICA, 2006, page.63.

Il peut être définie aussi comme « *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.* »[6]

### 2.1.2 Les composantes du contrôle interne :

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

**-Environnement de contrôle** : l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation ;

**-Evaluation des risques :** l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants.

**-Activités de contrôle :** les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que les mesures identifiées par le management et qu'il juge nécessaire dans la réalisation optimale des opérations sont exécutés efficacement afin de réduire les risques liés à la réalisation des objectifs.

En effet, tous les entreprises ou les IMF utilisent différents types de contrôle dans la réduction adéquate des risques liés à son environnement comme :

-Le contrôle de prévention **:** Il est conçu pour éviter les incidents indésirables avant leurs survenances. Ils ont pour but d'empêcher les anomalies, les erreurs ou les fraudes ou du moins les réduire au maximum.

[6] Source : Mémoire de Viviane (R), « Contribution à l'amélioration du SCI lié aux procédures de crédit. Cas de l'OTIV ALAOTRA MANGORO», 2010, page 15.

-Le contrôle de détection **:** Ils sont conçus pour identifier les incidents indésirables lorsqu'ils surviennent. En d'autre terme, ils identifient les erreurs ou les fraudes après qu'elles soient survenues, ou du moins d'augmenter les chances de les découvrir.

-Le contrôle correctif : Les contrôles correctifs sont conçus pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent. Les capacités de l'institution à mettre en oeuvre ces actions correctives constituent l'un des fondements de l'efficacité du système de contrôle interne.

E7n résumé, l'activité de contrôle consiste à surveiller l'application des procédures conçues à partir de l'enchaînement de ces différents types de contrôle.

**-Information et communication :** les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;

**-Pilotage :** l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut-il réagir rapidement en fonction du contexte.

### 2.1.3 Démarche d'évaluation du SCI :

Afin de détecter les failles au niveau du contrôle interne de l'entité visité, une démarche doit établir afin de mieux organiser les actions et atteindre les résultats escomptés. On peut distinguer plusieurs phases dans l'évaluation du contrôle interne :

#### 2.1.3.1 Prise de connaissance générale des systèmes :

Elle concerne la collecte des informations générales sur l'entité visitée (voir chapitre 1, section 1) dont l'identification de l'entreprise, leurs activités, les cadres juridiques qui régis l'entreprise, etc. Cette technique permet à l'auditeur de faire la description des systèmes et des procédures de l'entité audité ainsi que son fonctionnements. A cet effet, il utilise deux techniques : le mémorandum et/ ou le diagramme de circulation des documents (DCD).

Après que l'auditeur ait pris connaissance des éléments susmentionnés, il fait de test de compréhension pour vérifier qu'il n'y ait pas des malentendus. Ensuite, il procède à de test

Rapport-Gratuit.com

appelé *« test de conformité »* pour vérifier si les réalisations constatées sont conformes à ce qui sont décrits dans le manuel de procédure de la firme.

Après observation des opérations, si les réalisations sont conformes à ce qui est édicté dans le manuel de procédure, c'est un point fort théorique du SCI mise en place. Dans le cas opposé, il s'agit d'un point faible qu'il convient de corriger pour éviter la vulnérabilité de l'institution aux risques (risque de crédit et risque de fraude).

#### 2.1.3.2 Evaluation préliminaire :

A partir du test de conformité, l'auditeur faite une évaluation préliminaire du SCI. Si les réalisations faites au niveau des opérations sont conformes aux procédures décrites, alors on constate qu'il s'agit des points forts. Dans le cas contraire, il s'agit des faiblesses.

Après cette démarche, on ne se préoccupe pas à priori des points faibles, ils ne sont considérés qu'au moment de l'examen des comptés effectués par les réviseurs externes (Cabinet d'audit). Ainsi, l'auditeur doit vérifier si les points forts constatés sont appliqués en permanence. Pour ce faire, il utilise de test appelé « *test de permanence* ».

#### 2.1.3.3 Evaluation définitive du contrôle interne :

Une fois que le test de permanence ait effectué, l'auditeur fait une évaluation du système : Si les points forts sont appliqués en permanence, il apprécie donc l'existence des points forts au sein de l'organisation. Dans le sens opposé, il doit étendre son évaluation en menant sa démarche sur la base d'un découpage modulaire ou cycle d'activité pour que l'examen des comptes soit fiable. En résumé, l'évaluation du SCI peut être représenter schématiquement par la figure 1 (Cf. Voir Annexe 13).

## 2.2 Notion fondamentale sur la Microfinance :

### 2.2.1 Les différents types de risque en Microfinance :

Il existe plusieurs risques en matière de microfinance comme le risque de crédit, le risque d'illiquidité, le risque de transaction, le risque de fraude, le risque de crédit, etc. Cependant, nous limiterons notre description sur les deux risques faisant l'objet de l'étude c'est-à-dire le risque de crédit et de fraude.

#### 2.2.1.1 Le risque de crédit :

Le risque de crédit est le risque le plus important pour les institutions financières y compris les IMF. Parfois appelé risque de signature, il consiste à ce que pour une IMF, le débiteur n'honore pas, totalement ou partiellement, ses obligations à l'échéance.

Il se traduit généralement par le non remboursement des prêts ordinaires ou déplafonnés, l'octroi de nouveau crédit à un client qui a encore des remboursements en cours, l'octroi de crédits à des clients débiteurs chez d'autres IMF.

Le risque de crédit est indissociable aux éléments suivants : les impayés et les créances irrécouvrables.

Différents coûts financiers sont endossés pour gérer ces impayés, les plus importants sont :
-Les provisions pour créances douteuses qui vont avoir comme effet de diminuer les bénéfices
-Les abandons de créances impliquent une décapitalisation du portefeuille, ce qui entraîne une diminution des prêts octroyés

#### 2.2.2.2 Le risque de fraude :

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 manoeuvres de corruption, et les prêts fantômes.

### 2.2.2 Les principaux techniques de gestion des risques utilisés par les IMF :

Pour assurer une efficacité dans ses opérations et pour minimiser les risques pouvant atteindre grièvement les objectifs qu'ils se sont fixés, les IMF élaborent au préalable des stratégies de gestion de risque qui sont intégrés directement à leur méthodologie et à leurs opérations. La ***Microfinance Network***, une association internationale regroupant des institutions de microfinance expérimentées définit quelques stratégies visant à prévenir et réduire au maximum le risque de crédit et de fraude dont le plus connu et le plus opérant dans le secteur de la Microfinance sont[7] :

[7] Anita (C), « Améliorer le Contrôle Interne », Ed Microfinance Network/GTZ, page 11-16.

***- La diversification du portefeuille de crédit :***

Il consiste à octroyer des crédits à des groupes formés de 3 à 4 membres sur lesquels le prêteur délègue au groupe la gestion de l'information à la fois ex-ante (sélection des emprunteurs solvables), et ex-post (surveillance et contrôle des comportements de remboursement). L'approche collective apparaît ainsi comme un instrument de gestion des risques d'asymétrie d'information.

***- L'étude de personnalité des employés et des bénéficiaires de crédit :***

Il s'agit ici d'étudier la moralité du demandeur lors de la sélection des bénéficiaires et la motivation ou l'intégration des employés dans la réalisation de ses tâches. Cette technique est réalisé grâce notamment au recoupement d'information auprès des tiers traitant avec eux (voisinage, autorité locale, anciens employeurs, etc.).

***- Le visite aux lieux d'activité et au domicile des clients :***

Cette stratégie a pour finalité de vérifier la pertinence des informations fournies par les demandeurs lors de l'instruction des dossiers de prêts. Il se traduit par le suivi et accompagnement des bénéficiaires sur l'utilisation réelle des crédits octroyés, l'évolution de l'activité financée ainsi que les différents contrôles nécessaires sur les processus opérationnels d'octroi de crédit.

En résumé, c'est un moyen efficace pour déceler les erreurs ou les fraudes manipulées par les Agents de crédits ainsi que l'asymétrie d'information des bénéficiaires.

***- La mise en place d'un Système d'Information et de Gestion (SIG) de crédit efficace :***

Cette méthode repose sur les moyens d'obtenir des informations fiables sur les opérations effectués, pour fins de contrôles, grâce à la mise en place d'un SIG de crédit efficace. En effet, tous ces informations peuvent être acquis à partir d'un traitement manuel (pièces comptables) ou informatique des opérations (utilisation d'un logiciel, d'un progiciel, etc.) qui est nécessaire pour la production des documents de synthèse dont le communément important en matière de microfinance est la balance âgée, le plan d'affaire, les états financières, etc.

***- L'imposition des conditions d'accès plus stricte aux prêts :***

Cette technique consiste à étudier le type de clientèle et les modalités externes pouvant influencer les opérations des IMF. Il s'agit effectivement des conditions d'éligibilité et de non éligibilité que les bénéficiaires doit remplir pour accéder au prêt (voir Annexe).

***- L'application du Système de rotation du personnel :***

En appliquant ce procédé, le personnel et la direction des IMF peuvent identifier et contrôler les risques rapidement et simplement avant qu'ils ne représentent une réelle menace. Ce pratique assure la transparence au niveau des opérations effectuées par tous les Institutions de Microfinance.

***- L'élaboration d'un système d'incitation aux bénéficiaires sur le remboursement de crédit et par la formation des groupes emprunteurs dans les cas de crédit solidaire :***

L'efficacité de ce technique s'opère par exemple par la mise en place de crédit progressif (accroissement de la taille de prêts octroyés pour les emprunteurs solvables c'est-à-dire les emprunteurs n'ayant que quelques retards dans le remboursement de crédit). Quant à la formation, il consiste tout simplement à inculquer les groupes emprunteurs sur le principe et fonctionnement du crédit solidaire. Ce dernier est accompagné parfois de quelques formations sur les techniques simplifiées de gestion d'une activité.

Compte tenu de ce que nous avons vu précédemment, ce chapitre montre un résumé succinct de tous les aspects théoriques et organisationnels de l'étude. D'une part, la connaissance générale de l'entreprise est une mise avant-goût sur la recherche effectuée c'est-à-dire une prise de connaissance avec le contexte environnemental auquel l'entreprise s'insère. D'autre part, la notion théorique du contrôle interne, l'aperçu des différents risques courant sur les activités des IMF ainsi que les principaux techniques de gestion de risques courant utilisés dans ce secteur fournit tous les moyens pour mener ou conduire l'étude au sein de l'entreprise visitée dont l'APEM/PAIQ S.A. Bref, c'est un outil de référence permettant d'effectuer une comparaison sur les théories citées précédemment avec les résultats obtenus de l'étude afin d'émettre une discussion.

## Chapitre 2 : Méthodologie adoptée :

Ce chapitre présentera les différentes méthodologies que nous avons utilisées pour la collecte des différentes informations nécessaire à l'évaluation du système de contrôle interne de l'APEM/PAIQ S.A.

### Section 1 : Technique de documentation:

Pour la réalisation de ce mémoire, plusieurs méthodologies ont été appliqués tels que l'entretien auprès des responsables, la consultation des différents ouvrages et Internet, et l'observation directe.

#### 1.1 Recherche Bibliographique :

C'est la première étape essentielle de la recherche dont on ne peut pas franchir. Elle consisté à recenser tous les informations liés au thème à traiter afin de passer en revue le concept du problème et d'acquérir une connaissance sur le thème. Toutefois, cet étape est cruciale car elle permet de dégager à premier vue la problématique de la recherche, les hypothèses de travail et les résultats espérons attendus de la recherche menée.

Ainsi, pour mener à bien ce mémoire, nous avons eu recours, tout d'abord, par l'investigation théorique grâce notamment à la consultation de cours de contrôle interne dispensée à l'Université d'Antananarivo pour avoir une vue d'ensemble sur ce domaine et ce qui l'entoure. Ensuite, la recherche est complétée par l'exploitation de quelques documents et ouvrages spécifiques au contrôle interne et la gestion de risque des Institutions de Microfinance afin de dégager la corrélation entre les deux concepts, ce qui nous ont permis de dégager la problématique de l'étude qu'il convient de répondre dans la partie II : Résultat.

Pour parvenir à la collecte des documents et à la consultation des différents ouvrages dont nous trouverons le détail dans la section BIBLIOGRAPHIE, nous avons fréquentés la bibliothèque Universitaire d'Antananarivo, l'Agence Universitaire de la Francophonie (l'AUF) et le site d'Ambatonakanga tous les après-midi après les visites effectués au sein de la société APEM/PAIQ S.A.

Cependant, les informations que nous avons recueillies jusqu'ici ne sont que des données de base encore globale qui méritent d'être vérifiées sur terrain d'où la deuxième méthode : l'Observation directe.

### 1.2 Consultation Internet :

Pour connaître l'environnement qui entoure la Microfinance, la consultation de l'internet a été d'une grande aide car elle nous a permis de connaître tous les aspects essentiels concernant la Microfinance pour ne citer que la loi 2005-016 relatives aux activités et aux contrôles des IMF, les différents organes intervenant dans le secteur (le CSBF, l'Etat, le CNMF, l'APIMF, etc.), les banques de Microfinance, etc. Par ailleurs, cette méthode est un outil complémentaire à la recherche bibliographique que nous venons de voir précédemment car elle nous a permis de connaître les différents types de risques et de fraude détecter dans plusieurs pays insérant dans se ce secteur (par exemple en Inde, au Maroc, au Burkina Faso, etc.) et les différents contrôles qui doivent être effectuer à cet effet. C'est un réel atout pour nous car elle permet d'orienter la recherche vers les problèmes les plus fréquents ce qui a rendu facile la collecte des informations.

### 1.3 Consultation des documents internes :

Dans la section précédente, nous avons vu que la démarche d'évaluation du système de contrôle interne commence par la prise de connaissance générale de l'entreprise visitée dont son activité principale, ses objectifs et ses missions, etc. En outre, c'est une étape permettant de prendre connaissance des procédures mise en place par l'entité.

En effet, lors de la première visite effectuée auprès de l'APEM/PAIQ S.A, nous avons consulté le manuel de gestion, de politique et procédure de la société pour connaître dans un premier temps les différents types de crédit octroyés par l'institution ainsi que les différents modalités régissant chaque crédit et dans un second temps les procédures en vigueur au sein de l'institution.

Du point de vue théorique, la consultation du manuel de procédure de la société accorde à l'auditeur d'avoir une idée des procédures mises en place et d'effectuer une évaluation en amont des points forts théoriques et des points faibles du système. Néanmoins, la connaissance de l'entreprise ainsi que les informations acquises lors de la recherche

bibliographie est un élément indispensable pour l'auditeur pour conduire d'une manière efficace sa mission.

Par ailleurs, la consultation du Manuel de contrôle interne de la société est aussi un des moyens pour la collecte des informations car elle nous a permis de dégager les différents types de contrôles appliqués au sein de l'institution et a servie de guide dans l'évaluation du système de contrôle interne.

Bref, cette méthode permet d'établir le Diagramme de Circulation de Document (DCD), un diagramme qui décrit schématiquement les procédures internes de la société. En revanche, dans les cas où les procédures sont courtes et peu complexes, on utilise le Mémorandum.

### 1.4 Méthode qualitative :

Comme notre étude consiste à étudier les procédures existant au sein de l'institution APEM/PAIQ S.A, il est primordial à cet effet d'effectuer une démarche qualitative pour obtenir un maximum d'informations sur les procédures en entier et les différents contrôles effectués sur chaque étape du processus d'octroi de crédit. Pour cela, on a adopté deux méthodes dont l'entretien avec les personnels de l'organisation et l'observation directe des opérations.

#### 1.4.1 Observation directe

Comme notre recherche consiste à évaluer le système de contrôle interne au sein de l'APEM/PAIQ S.A, il est primordial d'effectuer des observations sur les opérations réalisées grâce à la comparaison des procédures existantes au sein de cette institution et celle qui sont réellement appliqués. En d'autre terme, de déterminer l'écart entre ce qui à été dit et ce qui a été fait durant le cycle d'octroi de crédit. Cette méthode est indispensable dans la mesure où elle permette de dégager les points forts et les points faibles des procédures en vigueur.

Dans le cadre de cette observation, nous avons effectué quelques descentes sur les lieux d'activités et aux domiciles des emprunteurs ou Visite à Domicile (VAD) avec les Agents de crédits afin de suivre le déroulement des opérations, sans intervenir dans l'activité car c'est l'objet même de ce type d'observation. De même, ceci permet de détecter facilement les failles sur les pratiques effectuées. Par ailleurs, ce type d'observation nécessite de

ressource temporelle et financière car il a fallu au moins une journée pour effectuer deux (02) évaluations malgré les dépenses de transport lié au déplacement notamment si les emprunteurs, faisant l'objet d'évaluation, habitent très loin.

### 1.4.2 Entretien avec les responsables :

Pour assurer une compréhension effective des procédures, nous avons effectué divers entretien ou interview auprès des différents responsables. En effet, cet entretien est indispensable pour éviter toute mal interprétation de ce qui est décrivez dans le manuel de procédure.

Comme notre étude se concentre sur le cycle octroi de crédit, il s'agit de connaître en détail les différentes étapes ou processus à suivre tout au long des opérations de crédit ainsi que les documents utilisés. Ainsi, grâce à cet entretien, nous avons pu acquérir les processus opérationnels du cycle octroi de crédit et le mode de recouvrement de cette institution qui sera présenté dans la partie II de cette étude.

### 1.4.3 Déroulement et Réalisation de l'entretien :

A titre de rappel, on a vu que le contrôle interne s'applique à tous les membres de l'organisation. Ainsi, nous avons effectué notre entretien auprès de tous les responsables de l'entité visitée dont le Directeur générale, le Contrôleur interne, le Superviseur de crédit, l'Assistant Opérationnel, le Caissier et enfin quelques Agents de crédit.

En effet, l'entretien auprès de chaque responsable a duré à peu près 30 minutes et s'effectue selon la disponibilité de chaque employé. Par ailleurs, l'entretien a déroulé dans le siège social même de l'institution APEM/PAIQ S.A. Cependant, nous déplaçons dans la caisse ou bureau pour procéder à l'entretien du caissier et des Agents de crédits.

Comme outils de collecte de données, nous avons utilisés un bloc note et un stylo pour une prise de note de ce que les responsables dit. Toutefois, s'il y a des réponses un peu floues sur ce qu'ils disent, nous posons des questions à condition que les explications soient achevées. En résumé, l'entretien se déroulera comme prévue et ne connaissant pas d'obstacle sauf que pour la collecte des informations à base chiffrés comme le taux de recouvrement, le taux de portefeuille à risque, etc. qui s'avère nécessaire pour conduire une discussion sur le problème de recouvrement de l'institution.

## Section 2 : Les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du système de contrôle interne nécessite plusieurs outils dont le Questionnaire de contrôle interne, le mémorandum ou le DCD, la grille d'analyse de CI, le tableau d'analyse de conformité du système.

### 2.1 Le questionnaire de contrôle interne

Le QCI est un outil utilisé par les auditeurs afin de l'aider dans sa réflexion et d'organiser sa pensée et sa démarche. C'est un instrument pouvant être utilisée à différents stade de l'appréciation du système au sein de l'organisation : analyse du processus, analyse de risque, analyse du contrôle, etc.

#### 2.1.1 Définition et objectifs :

Le QCI peut se définir comme une panoplie (ensemble) de question permettant de réaliser l'observation la plus complète possible. En d'autre terme, le QCI sert à obtenir par écrit plus de précisions sur les procédures internes de la société à savoir son application exacte au niveau de l'opération, sa capacité à répondre aux objectifs fixés par les responsables.

En effet, Ceux-ci ont pour effet de savoir quels sont les points forts et les points faibles d'une procédure ou une suite de procédure. Bref, Il contient toutes les questions visant à analyser les opérations à risques et à vérifier l'existence et l'efficacité du contrôle défini dans le référentiel du contrôle interne[8]. La liste des QCI sera présentée en annexe 9.

#### 2.1.2 Limite :

Le QCI est un instrument d'analyse certes très important pour déceler les points forts et les points faibles, permettant d'identifier les opérations à risques et de le limiter mais il n'est pas exempt de critique :

-ils négligent les points forts. Dans ce cas, on ne s'assurera pas de l'application permanente des points forts.
-il mélange très souvent les objectifs et les moyens.

[8] Source : cours d'Audit général, 4ème année IMMRED, 2012.

### 2.2 Le mémorandum

Le mémorandum est la description narrative des procédures résultant de l'entretien réalisé avec les responsables de l'APEM/PAIQ S.A et les documents qui ont pu être réunis. C'est une méthode très utile pour comprendre en détail les procédures mise en place par l'institution. Il est obtenu grâce aux notes prises lors de l'entretien grâce notamment par l'administration d'un questionnaire guide d'entretien (Cf. voir annexe 1) que nous avons conçu auparavant.

### 2.3 Les grilles d'analyses du contrôle interne

Les grilles d'analyses de contrôle interne servent à détecter les cumuls de fonction. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise. Dans la démarche de l'auditeur, cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné.

### 2.4 Tableau d'analyse de Conformité du Système

Ce tableau résume les différents résultats obtenus à partir du test de conformité obtenu de l'observation des opérations et la vérification de l'application effective des procédures mise en place par l'institution APEM/PAIQ S.A. Elle met en exergue les risques liés au non-conformité des procédures au cours de la réalisation des opérations de la firme.

Pour une brève aperçu de ce qui a été dit, le chapitre II montre tous les méthodes nécessaires pour la collecte des différents informations nécessaire à l'élaboration du présent mémoire ainsi que les différents outils nécessaires à l'évaluation du système de contrôle interne de l'institution APEM/PAIQ S.A dont le résultat qui en découle (de l'application de ces outils) sera présenté dans la partie II de cette étude.

## CONCLUSION PARTIELLE DE LA PREMIERE PARTIE :

Cette première partie fournit tous les aspects essentiels visant à connaître l'organisation existant au sein de cette institution. En outre, les différentes théories empruntées du contrôle interne et la notion fondamentale sur la Microfinance constituent un élément de base pour l'analyse préalable des résultats obtenus des différentes méthodologies adoptées (l'entretien, le questionnaire, etc.) appuyées par les principaux outils et supports d'analyse du dispositif de contrôle interne.

# DEUXIEME PARTIE : RESULTATS

## Chapitre 1 : Résultats de l'entretien

Le résultat de l'entretien entrepris auprès des responsables nous a permis de concrétiser les mécanismes d'octroi de crédit compte tenu du « Mémorandum descriptif » en ayant eu connaissance des types de contrôles existants et des documents utilisés, ainsi que des différents acteurs du processus d'octroi de prêt.

### Section 1 : Les Mécanismes d'octroi de crédit au sein de l'APEM/PAIQ S.A

Le processus d'octroi de crédit se traite en trois rubriques, à savoir la sélection des bénéficiaires, l'octroi de crédit proprement dit et le mode de recouvrement de crédit. Les explications ci-dessous démontrent les détails y concernant.

#### 1.1 Les procédures relatives à la sélection des bénéficiaires :

Les tâches d'octroi de crédit débutent par la prospection des clients suivie de leur sélection.

##### *1.1.1 Fonctions des Agents de crédits*

Dès réception de renseignements de par les emprunteurs en leur présence effective pour recueil d'information relative à l'octroi de crédit, les AC demandent aux clients (dûment intéressés) de déposer leur dossier en attribuant la liste préétablie des pièces nécessaires. Pour le contrôle des dossiers, les AC utilisent une fiche dénommée « check list » collée sur la couverture des dossiers. Ainsi, le dossier fourni est en bonne et due forme, en vertu de la loi en vigueur.

Après réception des documents, les agents de crédit effectuent une descente au lieu d'exercice et au domicile des clients pour réaliser une évaluation de la situation financière de l'activité aux fins d'en assurer la mise en effectivité des manœuvres.

Dès lors, après évaluation, l'AC a fait des *recoupements d'information* près les voisinages et autorités locales confirmant les différents renseignements qu'ils ont pu obtenir. Suite aux recoupements, l'AC signe la fiche d'enquête déclarant que toute information

utilisée pour approbation de crédit justifie bien la décision prise. C'est après qu'il a procédé à l'analyse des sommes devant être octroyés aux clients. Pour réaliser toutes ces taches, l'AC utilise les mêmes documents : à savoir les dossiers de prêts et la fiche d'enquête (ou fiche d'évaluation) sur lesquels sont contenus tous les renseignements concernant les clients, l'évolution de son activité et la structure des garanties consenties y sont détaillés.

### *1.1.2 Fonctions du Comité du crédit*

Une contre visite par le Superviseur s'impose après les descentes effectuées par les AC, au retour de la fiche d'enquête au Siège, pour confirmation et vérification des données qui y sont contenus selon les critères ci-dessous :

- CREDITS INDIVIDUELS : supérieur (>) à 1.000.000 d'Ariary, les VAD sont systématiques
- CREDITS INDIVIDUELS : inférieur ou égal (=<) à 1.000.000 d'Ariary, les VAD sont effectués au hasard sur un échantillon de dossiers de prêts.
- CREDITS SOLIDAIRES : supérieur (>) à 500.000 Ariary, les VAD sont aussi systématiques mais établis par échantillonnage.

Le contre visite achevé, le superviseur y émet ses recommandations et remarques de telle sorte que ce qu'il a constate pendant son investigation. Dès lors, les dossiers de prêts des clients passent au comité de crédit en vue de déterminer, après examen et analyse des informations fournies d'après les fiches d'enquêtes, les montants à accorder à l'éventuel client après aval de sa demande. Pour y procéder, la réalisation à titre priori d'une vérification des bases de données du CRM (Centrale de Risque de Madagascar) s'avère nécessaire pour la vérification du nom du client nonobstant la régularisation de sa configuration au sein de CRM.

En principe, la décision finale dépend entièrement de l'avis du comité si la demande est retenue, rejetée ou ajournée. Si la demande est acceptée, les responsables nommément désignés se doivent de signer la fiche d'enquête préétablie avec mention lu et approuvé. Notons que les membres du comité de crédit varient suivant les tranches de crédit prédéfini de par la procédure interne de la société. (Cf. Voir Annexe 15).

Remarquons que le résultat de la demande effectuée par les clients durera dans le maximal une semaine à partir du moment où l'évaluation a été effectuée.

## 1.2 Les procédures relatives à l'octroi de crédit :

Après la sélection des bénéficiaires, plusieurs étapes sont à considérer comme la saisie des contrats, la remise de chèque au bénéficiaire, la formation (dans le cas du crédit solidaire), etc. En effet, tous les acteurs sont concernés par ces opérations.

### *1.2.1 Fonction de l'Assistant Opérationnel*

Dès acceptation de la demande, les coordonnées individuelles du client sont prises en compte par saisie et enregistrement dans les bases de données du Système d'information et de Gestion de crédit de l'APEM/PAIQ S.A en vertu du logiciel ORCHID. Saisie et enregistrement ainsi faits, les contrats accompagnés du tableau d'amortissement des emprunts (Cf. voir Annexe 5) sont à imprimer suivant un modèle préétabli dans leur système informatique. Cette opération relève de la fonction de l'Assistant Opérationnel.

Les contrats, fournis en deux exemplaires dont l'un pour le client et l'autre gardé par l'institution, sont ensuite signés par la direction générale après vérification ainsi que par le client après avoir lui expliqué les clauses du contrat. Et déjà, ils passent au client pour légalisation auprès du FIRAISANA concerné, afin de justifier son authenticité.

En cas de carence du Directeur Général, le Conseil d'Administration le subdélègue pour P.O.

La formation des membres touchant le principe du crédit solidaire et son réel fonctionnement nécessite la participation des clients à une formation de demi-journée avant l'attribution du contrat, dans le cadre de ce type de crédit.

### *1.2.2 Fonction du Caissier*

Une fois lesdits contrats légalisés, les clients passent à la caisse pour effectuer le paiement des FDG, FDD, et les FAD au moins Un Jour (01 jour) avant le déblocage de crédit. Ceci est matérialisé par un reçu dûment signé par les deux parties prenantes qui est fourni en 03 exemplaires : le premier est donné au client, le second reste à la caisse, le troisième reste agrafé sur le dossiers du client.

Toutefois, l'Assistant Administratif et Financier (AAF) peuvent remplacer le caissier au cas où celui-ci s'absente ou est en congé.

### *1.2.3 Fonction du Responsable Administratif et Financier*

Après l'établissement des contrats (signé et légalisé), le RAF prépare et établie le chèque pour le déblocage de crédit. Ensuite, il signe le chèque et l'expédie à la direction pour vérification. C'est après qu'elle signe le chèque.

Avant la remise du chèque au bénéficiaire, le chèque est d'abord enregistré sur un cahier sur lequel figure les listes des chèques émis mentionnant la date, le N° du chèque, le montant et enfin les signatures du bénéficiaire et du remettant. Les responsables autorisés à effectuer le déblocage sont l'AAF, les Superviseurs, les AC, et les caissiers.

Ensuite, les responsables de déblocage donnent le chèque au bénéficiaire impérativement contre la délivrance d'un reçu prénumeroté (signé par les bénéficiaires et le responsable du déblocage) et édifié en 03 exemplaires : le premier exemplaire est donné aux clients et la troisième est gardée par les responsables effectuant le déblocage. Par la suite, le deuxième exemplaire est associé à un reçu nommé « *reçu de déblocage »* qui reste agrafés à ce dernier puis faisant encore l'objet de signature par les bénéficiaires de crédit et les responsables précités, avant l'encaissement définitif du chèque par les clients auprès de la banque (BOA, BFV ou BMOI).

### *1.2.4 Fonction des Agents de crédit (AC) :*

Une semaine après le déblocage de crédit, les Agents de Crédits se rendent aux lieux d'activité des bénéficiaires pour vérifier si les crédits obtenus sont utilisés avec l'objet de la demande prévu et à la promotion de l'activité financée. Pour ce faire, ils utilisent des fiches de suivi signé par les AC et les bénéficiaires.

En outre, les agents de crédits réalisent aussi de suivi et relance de remboursement au moins une semaine avant et à la date d'échéance prévue dudit remboursement. Pour ce faire, ils font une consultation de « *l'échéancier de remboursement »* éditée par les superviseurs de crédit pour chaque agent de crédit. Si le remboursement connaît de retard alors les AC procède au recouvrement de crédit suivant des procédures formalisées pour chaque fréquence de retard (Cf. voir Annexe 20).

A titre de remarque, le Contrôleur Interne peut effectuer un contrôle inopiné des opérations considérées à haut risque dans le but de détecter les anomalies, les erreurs ou

fraudes exercés par les Agents de crédits afin d'établir des actions correctives sur les lacunes observés et d'aider la direction dans la prise de décision.

#### *1.2.5 Fonction du Caissier :*

Un mois après le déblocage du crédit, les bénéficiaires viennent à la caisse de la société APEM/PAIQ S.A pour effectuer le premier remboursement de crédit qui est enregistré sur le journal de caisse de la société puis sur une fiche représentée sous deux formes : une fiche verte (qui reste au siège pour l'enregistrement des remboursements) et une fiche bleu (gardé par les clients). C'est à partir de cette fiche que le caissier enregistre les montants versés avec la signature du caissier et du client. Par contre, la fiche bleue est mise à jour personnellement par le client lui-même. On trouvera le modèle du fiche de remboursement à l'annexe 6.

Toutefois, le paiement est toujours matérialisé par un reçu dûment signé par les deux parties et fourni en 3 exemplaires : le premier exemplaire est gardé par les bénéficiaires, le deuxième reste à la caisse, et le dernier est attaché au journal de caisse.

Après la fermeture de la caisse qui est prévue à 17h, tous les responsables de la société effectuent des comptages physiques de la caisse c'est-à-dire des rapprochements entre les sommes perçus journalièrement et les documents y faisant acte (le fiche de remboursement et le reçu). Après cette opération, les sommes sont tout de suite versés à la banque.

### 1.3 Les renouvellements de prêts :

Lorsque les prêts sont clôturés, c'est-à-dire tous les remboursements du prêt et intérêt correspondant ont été réalisés, alors les bénéficiaires passent au siège sociale de l'APEM PAIQ S.A pour la récupération des FDG suivant une demande fournie avec un modèle donné aux clients (voir ANNEXE 7) et selon la volonté du client ou des membres dans le cadre du crédit solidaire. Elle est déposée au moins 02 jours avant le déblocage.

Au moment du dépôt de la demande, l'Assistant opérationnel établit une liste contenant tout les demandes de FDG déposés. Au moment de la réception du fonds ou du chèque, les bénéficiaires doivent effectués une décharge (de même que l'AO) sur un cahier mentionnant le Nom et le Prénom du demandeur, le montant du FDG, le N°PHP du client (ou le N° indiquant le référence client dans le logiciel).

Le remboursement de FDG peut être effectué en espèce si la somme octroyé est inférieure à 50.000 Ariary. Il est matérialisé par un reçu fourni en 02 exemplaires (un pour le client, un reste au siège) signés par le client et l'Agent de Crédit responsable. Dans le cas de remboursement par chèque (montant > à 50.000 Ariary), un reçu de déblocage de FDG est établi et ensuite signés par le bénéficiaire, le Superviseur et l'Agent de crédit responsable en complément des reçus indiqués précédemment. En cas d'absence de l'AC, l'AO peut signer le reçu de déblocage pour P.O.

Après la clôture du prêt (c'est-à-dire que tous les prêts sont tous recouvrés) et la restitution des FDG constituant le prêt en question, le cycle octroi de prêt subit une rétroaction ou feed-back sur les opérations initiale commençant de la réception des dossiers jusqu'à la clôture des prêts d'où l'appellation ***: « boucle méthodologique »*** du cycle Octroi de prêts. (Voir Annexe 14).

## **Section 2** : **Le mode de recouvrements de prêts**

Le recouvrement est une tâche très importante du cycle octroi de crédit car il faut rappeler que les défauts de paiements amputent sérieusement le patrimoine de l'institution de Microfinance. Le terme "recouvrement" se rapporte à la fois aux activités consistant à recouvrer les prêts en retard de paiement (prêts en retard d'un ou plusieurs jours) et aux activités permettant de prévenir des défauts de paiement dans les IMF[9].

### 2.1 Le Système de recouvrement de crédit de l'Institution APEM/PAIQ S.A

Le mode de recouvrement de l'institution APEM/PAIQ S.A est très long et complexe. Il est cependant nécessaire de le représenter par des diagrammes intitulé : « Diagramme de Circulation des Documents » ou DCD. Il convient de citer que le DCD est un outil d'évaluation du SCI qui donne une description visuelle, par le biais des symboles visuels, les procédures de la société.

Nous trouverons à l'annexe 2 le DCD représentant le méthodologie et processus de recouvrement de l'institution APEM/PAIQ S.A. Cependant, il est indispensable de souligner quelques points essentiels concernant cette méthodologie et processus de recouvrement.

[9] Source : Bettina (W), Luz (C) et Tiodita (M), « les meilleures pratiques dans les stratégies de recouvrement », Ed. Insight, ACCION International, page. 1.

En effet, le mode de recouvrement de l'institution est basé sur trois (3) critères :

-Le recouvrement amiable
-Le recouvrement pressant
-Le recouvrement judiciaire

Le premier vise à recouvrer les prêts en retard d'une façon à obtenir le remboursement d'une façon superficielle de manière à conserver la clientèle et de récupérer les sommes devant être dues par ce dernier. Le second entre autre consiste à réclamer les prêts d'une façon plus systématique tendant à soumettre les clients aux engagements qu'ils ont pris dans les contrats de prêts. Comme son nom l'indique il consiste à faire de pression aux bénéficiaires dans l'accomplissement de ses obligations. Le troisième quant à lui consiste à procéder à une récupération du solde de prêts auprès de l'emprunteur par voie judiciaire c'est-à-dire en présentant les affaires devant les autorités publiques (le Fokontany, le Tribunal, la gendarmerie, etc.).

Il est à indiqué que cette procédure n'est opérationnel qu'à la fin 2011 ce qui ne permet pas à l'institution d'évaluer, pour le moment, son efficacité. Par ailleurs, les procédures de recouvrement ne sont pas appliquées intégralement comme c'est le cas de ce troisième type de recouvrement. En effet, c'est à ce troisième type de recouvrement qui se pose problème car la connaissance des bénéficiaires des procédures au niveau de l'institution provoque des impacts significatifs sur le remboursement de crédit.

Compte tenu de ce que nous avons vu précédemment, ce premier chapitre montre les différentes procédures relatives à l'octroi de crédits à savoir la Sélection des bénéficiaires, et l'octroi de crédit proprement dite. La première consiste d'une part à connaître la qualité du dispositif du contrôle interne en place pour une prévention efficace des risques de façon à identifier le type de clientèle, leur solvabilité financière, la solidité de leur garantie, leur moralité. La seconde procédure entre autre retrace l'intervention des différents organes de contrôle dans les opérations. Bref, cette étape consiste à recouper les différentes informations obtenues dans la procédure de sélection des clients.

Enfin, la deuxième section montre le système de recouvrement de crédit propre à l'institution dont on a constaté une certaines failles au niveau de leur application au sein de l'institution qu'il convient de discuter dans la partie III de cette étude.

## **Chapitre 2 : Résultats sur la conformité des pratiques par rapport aux politiques et procédures en vigueur**

L'observation faite sur les opérations réalisées quotidiennement par les différents responsables de l'institution APEM/PAIQ S.A nous a permis de détecter les failles au niveau de l'exécution des tâches d'octrois de crédit.

### **Section 1 : Résultats de l'Observation directe des opérations**

Cette section traitera les résultats obtenus de l'utilisation des différents outils relative à l'évaluation du SCI cités dans la partie méthodologique de l'étude entre autre le test de conformité et la grille d'analyse du contrôle interne.

#### **1.1 Test de Conformité :**

Le test de conformité vise essentiellement à s'assurer que le dispositif mise en place existe et appliqué réellement par les responsables concernés notamment les Agents de crédits car ce sont ces derniers qui occupent la majeure partie des tâches au sein de cette IMF. En effet, si les AC octroient des crédits à des clients non solvable ou effectuent une fraude, c'est la santé du portefeuille de crédit de l'institution est remise en cause.

Pour appuyer la description faite précédemment, le résultat du test de conformité sera nécessaire. Il est présenté dans le tableau suivant : (Cf. voir tableau).

Tableau 1 : Tableau d'analyse de conformité du système

| Procédures en vigueur | Résultats du test | Conformité |
|---|---|---|
| Les agents de crédits doivent réaliser de recoupement au cours de l'évaluation | Le recoupement est parfois négligé par les Agents de crédits. | NON |
| Le remboursement doit effectuer obligatoirement à la caisse. | L'observation faite a démontré qu'il existe des cas où les Agents de crédits collectent le remboursement de ses clients au cours du recouvrement des crédits. | NON |

Source : Auteur

Comme nous montre ce tableau, il existe quelques procédures non appliquées effectivement par les responsables concernés dont les conséquences peuvent entraînés des risques significatives sur le patrimoine de l'entreprise ou la santé du portefeuille de crédits. En effet, plusieurs risques sont constatés à travers cette pratique dont ***le risque de crédit et de fraude***. Ces deux types de risques seront présentés dans la partie Discussions et Recommandations.

### 1.2 Résultats obtenus sur l'étude des fonctions ou Grille d'analyse du contrôle interne

Pratiquement, cette méthode a fait ressortir des cumuls de fonction au niveau des opérations effectuées par l'Assistant Administratif et Financier.

Selon l'observation faite, l'AAF peut jouer le rôle d'un caissier lors de l'absence de celui-ci ou de son congé (fonction de détention) et assure en même temps le contrôle de remboursement au niveau de la caisse (fonction de CONTROLE), il est aussi le responsable de la saisie des opérations relatives aux prêts comme le déblocage et le remboursement de crédit, l'encaissement et le décaissement des Fonds de garantie, des Frais de Dossiers, etc. (fonction d'Enregistrement );

En outre, il détient tous les documents et pièces relatives à la transaction des opérations (fiche de remboursement, reçu, etc.) et assure en même temps la tenue de la petite caisse du programme qui est utilisé pour faire face aux dépenses courantes liés aux fonctionnement du programme (par exemple les dépenses de recouvrement, frais de déplacements des Agents de crédits, des caissiers lors des versements des espèces à la banque).

Le problème qui se pose à cette pratique est que l'employé en question peut induire à effectuer une fraude grâce notamment à inventer des charges fictives liées à l'activité nécessaire aux opérations de crédit, en détournant sans se faire enregistre le remboursement de crédit et bien d'autre encore.

En effet, cette lacune peut exposer l'institution à de risque potentielle de fraude. Finalement, l'explication détaillée de ce problème sera discutée dans la partie III de cette étude.

## Section 2 : Fonctionnements des organes de contrôles et les différents types de contrôles existant au sein de la société APEM/PAIQ S.A

Les QCI posés aux différents responsables de l'APEM/PAIQ S.A ont mis en exergue la répartition des tâches de contrôle au sein de l'institution APEM/PAIQ S.A et les différents types de contrôle exercés sur chaque opération d'octroi de crédit.

### 2.1 Identification des organes de contrôle et leurs rôles respectifs dans les contrôles des opérations d'octroi de crédit :

Le tableau suivant nous montre les différents organes intervenants dans les opérations d'octroi de crédit et les différents contrôles exercés par chacun au niveau du processus d'octroi de crédit.

Tableau 2 : Les différents organes de contrôles et leurs rôles respectifs dans le contrôle des opérations d'octroi de crédit

| **Opérations** | **Responsables** | **Signataires** | **Documents/Moyens utilisés** | **Points de contrôles** |
|---|---|---|---|---|
| Instructions des dossiers | Agents de crédits | | -Check list | -Vérifier les respects des conditions générales d'octroi d'un prêt. |
| Sélection des bénéficiaires | Comité d'octroi | -Membres du comité présent | -Dossiers des clients<br>-Fiche d'enquête | -Vérifier la capacité de remboursement de l'emprunteur.<br>-Vérifier les garanties et les cautions.<br>-Vérifier si le nom de l'emprunteur ne figure pas dans la base de données CRM. |
| Saisie des contrats de prêts | Assistant opérationnel | -Le DG<br>-Le RAF | -Moyens informatiques (ordinateurs, logiciel, imprimantes, photocopieurs, etc.) | -Vérifier s'il y a des erreurs de calculs contenus dans la fiche d'enquête.<br>-Vérifier les doublons<br>-Vérifier le rejet informatique pour un lot de prêt. |

Tableau 2 (suite): Les différents organes de contrôles et leurs rôles respectifs dans le contrôle des opérations d'octroi de crédit

| **Opérations** | **Responsables** | **Signataires** | **Documents/Moyens utilisés** | **Points de contrôles** |
|---|---|---|---|---|
| Préparation et remise de chèque | Le RAF | -Le DG<br>-Le RAF | -Registre de chèque émis, le chèque. | -Le registre de chèque doit être signé par une autre personne qui est chargée de la tâche de déblocage. |
| Suivi du remboursement | -Superviseur<br>-Agents de crédits | | -Echéancier de remboursement. | -Les Agents de crédits font une relance aux emprunteurs une semaine avant le remboursement. |
| Reconduction de prêts | Comité d'octroi | -Membres du comité présent | -Dossiers des clients<br>-Fiche d'enquête | -Vérifier les nombres de retard des clients. |
| Encaissement des remboursements | -Caissiers | -Les clients et les caissiers | -Fiche de remboursement<br>(la fiche verte est tenue par le caissier et la fiche bleue est tenue par les clients) | -Existence de reçu en bonne et du forme lors des remboursements des clients.<br>-Vérifier les montants perçus. |
| Encaissement des remboursements | -Caissiers | -Les clients et les caissiers | -Fiche de remboursement<br>(la fiche verte est tenue par le caissier et la fiche bleue est tenue par les clients) | -Existence de reçu en bonne et du forme lors des remboursements des clients.<br>-Vérifier les montants perçus. |

Source : Auteur

### 2.2 Les différents types de contrôles au sein de l'APEM/PAIQ S.A :

D'après le tableau vu précédemment, il existe différents types de contrôles exercés par les différents acteurs sur chacun des opérations décomposant le processus d'octroi de crédit.

Selon les explications formulées dans la partie I, Chapitre II de cette étude, on peut le scinder en deux parties : le contrôle de prévention et de détection.

### 2.2.1 Les contrôles de Préventions :

Il est destiné à provenir d'un évènement ou d'un résultat non voulu (les fraudes, les erreurs, etc.). En principe, ils peuvent être considérés comme un contrôle permettant de prévenir les risques de fraude et de crédit avant leur survenance.

#### 2.2.1.1 Les contrôles inhérents à la méthodologie et aux opérations courantes

Dans la réalisation quotidienne de leurs opérations, l'institution APEM/PAIQ S.A utilise plusieurs dispositifs permettant de prévenir le risque de crédit et le risque de fraude à savoir :

-Le contrôle effectué par les Agents de crédits sur l'exhaustivité des dossiers de prêts reçus grâce à l'utilisation du document nommé ***« check list »*** sur la couverture des dossiers. Il permet à l'AC de s'assurer de la pertinence des informations transmises par le demandeur.

-La consultation du CRM (Centrale de Risque de Madagascar) avant tout déblocage de crédit. Grâce à ce procédé, on peut détecter facilement les antécédents de crédit du bénéficiaire au sein d'une autre institution prêteurs ou au sein même de l'APEM/PAIQ S.A. Ainsi, ce dispositif permet de limiter le crédit pouvant octroyer au bénéficiaire, toute en évitant son surendettement, grâce au calcul de la capacité maximum de remboursement de ce dernier.

-La séparation convenable des tâches : par exemple, la tâche de saisie des informations relatives aux clients et aux prêts lors de l'acceptation des prêts sont effectués par une personne autre que l'AC (l'Assistant Opérationnel). Ce dispositif permet à l'institution de prévenir le risque de fraude comme les prêts fictifs, les pots de vin, ….

- Le double approbation des documents de prêts : En examinant ces procédures d'octroi de crédit, on constate que les contrats de prêts sont signés par deux personnes : les clients et la Direction Générale (ou le Conseil d'Administration pour P.O). Il en est de même que pour le signataire des chèques : la Direction Générale et le RAF. Ceci permet de connaître la traçabilité des opérations et les différents contrôles effectués. En outre, il permet au responsable hiérarchique de connaître l'origine des documents et son destinataire afin de

prévenir toute anomalie (erreur ou fraude) dans l'exécution des tâches effectuées par les responsables placés sous son contrôle.

-La formation dispensée par les Agents de crédit aux membres ou groupes d'emprunteurs (Crédit Solidaire) pour la gestion simplifiée du crédit obtenu et pour les respects des engagements tenus par chaque membre.

### 2.2.2 Les contrôles de Détections :

Ils ont pour but de déceler les erreurs ou fraudes ou du moins d'augmenter les chances de le découvrir. D'ailleurs, le seul fait que les contrôles de détection existant peuvent avoir un effet préventif tout comme les contrôles préventifs peuvent se transformer en contrôles de détections. Ils sont inhérents au recoupement et au contrôle réciproque.

On peut fournir à titre d'illustration de ce type de contrôle :

- Le contre-visite effectuée par le Superviseur de crédit qui consiste à vérifier, grâce à une descente sur terrain auprès des bénéficiaires, la pertinence informations indiquées dans la fiche d'enquête remplis par les AC. Bref, il permet de contrôler l'efficacité du travail effectué par les AC et sert à détecter les erreurs, les omissions, les fraudes, ... exercés par ce dernier.

- Le recoupement d'information réalisé auprès des voisinages et les autorités locales pour éviter le risque d'asymétrie d'information organisée par l'emprunteur. Il est exercé par les Agents de crédit avant la sélection des bénéficiaires.

- Le comptage physique ou billetage : il permet de vérifier les montants tenus dans la caisse en effectuant des rapprochements entre le journal de caisse et les différents documents (reçu, fiche de remboursement, journal de caisse, etc.). En général, il permet de détecter le manœuvre frauduleuse des caissiers sur le remboursement de crédit.

-Le contrôle inopiné : c'est un contrôle qui s'effectue à l'imprévu et considérée comme efficace pour détecter les fraudes manipulés par les organes opérationnels (les Agents de crédits, les caissiers, l'AO, etc.). Quelquefois, le Contrôleur interne réalise un contrôle inopiné de la caisse de la société afin de déterminer les erreurs et les fraudes et aussi sur un échantillon des dossiers de prêts des clients à haut risque dans le but de connaître la source du

problème de non remboursement s'il s'agissait d'une fraude ou tout autre. Ce dernier se traduit par une VAD de l'emprunteur

-Le « turn over » ou Système de rotation du personnel : il consiste à contrôler les activités réalisées dans les Agences/Caisses de l'APEM/PAIQ S.A en faisant appel au personnel d'encadrement pour remplacer les personnes en congé ou en arrêt maladie. Il est exercé habituellement par l'Assistant Administratif et Financier dans les différentes caisses de l'APEM/PAIQ S.A. Grâce à ce système, les erreurs et fraudes conduites par certains employés peuvent être rapidement détectés.

## CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEUXIEME PARTIE :

En résumé, on a vu dans cette partie tous les éléments essentiels destinés à l'évaluation proprement dite du système de contrôle interne. Dans la section 1, l'identification du mécanisme d'octroi de crédit de l'institution APEM/PAIQ S.A est essentielle pour comprendre les pratiques existant en matière d'octroi de crédit. C'est une étape permettant d'identifier les types de contrôles exercés sur chaque étape du processus d'octroi de crédit, les différents documents utilisés et les différents organes intervenant dans le contrôle des opérations.

Par la suite, la section 2 fournit l'application des différents outils comme le test de conformité, le Questionnaire de Contrôle Interne, ce qui nous a permis de se faire une idée des différents types de risques que peuvent présentés ces résultats au niveau des procédures d'octroi de crédit de l'institution APEM/PAIQ S.A. Cependant, le résultat n'est présenté que d'une manière globale et ne faisant pas encore une objet d'analyse. Ce n'est que dans la partie III de cette étude que ces résultats sont analysés et discutés pour une revue succinct des problèmes existant au niveau de ces procédures et pour une validation des hypothèses émis précédemment.

# Partie III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

## Chapitre 1 : DISCUSSIONS

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps une analyse critique des résultats obtenus dans la partie II de cette étude en vue d'en discuter et dans un second temps d'en vérifier les hypothèses avancées dans l'introduction.

### Section 1 : Analyse des dispositifs de contrôle interne en vigueur

Le test de permanence qui se définit par l'application permanente des dispositifs de contrôle interne en vigueur, nous a permis de dégager les points forts définitifs du Système de contrôle interne en vigueur au sein de l'APEM/PAIQ S.A. Ces atouts seront présentés dans les sous-sections suivantes.

#### 1.1 Evaluation de l'efficacité des procédures mise en place :

Cette sous section résumera l'efficacité des procédures mises en place par l'institution APEM/PAIQ S.A au cours des différentes étapes du cycle octroi de crédit qui sera apprécié par sa capacité à minimiser le risque de crédit et le risque de fraude.

##### 1.1.1 Au niveau de la Sélection des bénéficiaires :

Pour écarter les menaces émanant de ses environnements, plusieurs dispositifs ont été adoptés par l'APEM/PAIQ S.A dans la mise en œuvre de ses opérations.

###### 1.1.1.1 Respects des lois et règlements tant au niveau interne qu'externe

L'analyse des dossiers de la clientèle de cette institution financière a facilité de voir dans tous ses angles le fait que l'octroi de prêt est conditionné par le respect de certaines modalités matérielles édicté par les textes. Ceci étant dit, si les conditionnalités précitées sont respectées de part les acteurs, la confiance du CREDERE sera instaurée au niveau des parties prenantes et par voie de conséquence, les risques de crédit seront amoindris, voire anéantis.

Les principaux points discutés dans ces conditions sont le type d'activité exercés par les bénéficiaires qui, de préférence doivent être des AGR, la pérennité de l'exercice de l'activité ainsi que l'unicité de l'activité pratiquée, le profil des bénéficiaires, et autres.

Par ailleurs, le respect des textes légaux et réglementaires s'avère une condition sine qua non pour la société APEM/PAIQ S.A de se protéger contre les sanctions liées aux infractions contre les textes à savoir la loi 2005-016 précitées et de veiller à travailler dans un professionnalisme dûment caractérisé, et les textes subséquents.

Parmi ces points énumérés, on peut citer:

-Le Respect des limites de crédit octroyé : 3.000.000 Ariary pour le CI et 12.000.000 Ariary pour le CS.
-L'octroi uniquement des crédits à court terme ce qui comporterait moins de risque que le crédit à long et à moyen terme.

#### 1.1.1.2 Mise en place du CRM (Central de Risque de Madagascar)

L'installation du Central de Risque de Madagascar concède à l'institution de procéder à une analyse objective des bénéficiaires, notamment sa capacité de remboursement, pour éviter le risque de surendettement de ses clients car toutes les informations y concernant ainsi que les prêts engagés sont incorporés dans les données du CRM, tels que crédit emprunté, respect de l'échéance du crédit, le retard du paiement par le débiteur et tout autre violation des clauses du contrat. Cette information est primordiale dans la prise des décisions à motiver pour le renouvellement de crédit ou l'octroi de nouveaux prêts.

Par ailleurs, l'installation du CRM au niveau de cette institution accorde aux organes de supervision et de contrôle des IMF, sous entendu le CSBF, la faculté de mesurer et évaluer son exposition aux risques, d'établir une typologie de risque et prévenir les risques systémiques.

De la sorte, la mise en œuvre du CRM (Centrale de risque de Microfinance) concède à cette institution à mieux gérer les risques de contrepartie liés à l'octroi de crédit. En effet, le dispositif établi propose de consulter ce système pour déceler et prévenir le surendettement de l'emprunteur potentiel ou afin de mieux proportionner les crédits octroyés dans la limite de

l'indicateur fixé par l'APEM/PAIQ S.A ou ratio d'endettement (voir annexe : fiche d'enquête).

### 1.1.2 Au niveau de l'octroi de crédit :

Le contrôle établi au cours de l'octroi de crédit permet de limiter les risques liés au non remboursement. Il est perçu à partir de l'application du contrôle préventif dont les éléments ci-dessous fournissent un exemple précis.

#### 1.1.2.1 Existence d'une Séance de Formation pour les membres d'un groupe (Crédit solidaire)

En premier lieu, concernant les crédits solidaires, un des points forts du SCI est l'existence de formation, organisée par les AC avant l'octroi de crédit, aux groupes demandeurs. Par ailleurs, celle-ci est matérialisée par une fiche de présence, ce qui permettra aux contrôles hiérarchiques de s'assurer que les groupes demandeurs ont acquis tous les renseignements concernant le fonctionnement et les règles régissant ce type de crédit.

Toutefois, la formation acquise accorde aux groupes une certaine notion fondée sur une règle de gestion simplifiée de l'activité financée. En outre, elle permet de statuer les règles régissant les membres dans le remboursement de crédit et les sanctions imposées à ces derniers en cas de manquements aux règles établis comme la privation aux prêts futurs au sein de l'institution.

#### 1.1.2.2 La répartition des risques opérationnels sur les clients :

Le crédit solidaire ou de groupe réduit le risque de crédit. En effet, il répartit le risque d'un prêt non garanti sur un grand nombre d'emprunteurs. De plus, il facilite la tâche des Agents de crédits car il confie aux clients eux-mêmes (et non plus aux agents de crédit) la lourde tâche d'encourager leurs membres au remboursement et de recouvrer les sommes prêtées.

En résumé, ce type de crédit permet à l'institution de minimiser le risque de non remboursement car les engagements liés au remboursement sont réparties entres les groupes. En d'autre terme, lorsque l'un de groupe est en difficulté, c'est l'autre qui assure le paiement du solde défaillant de ce dernier selon les règles établies entres les membres. C'est pour cela

que ce type de crédit ne nécessite aucune garantie matérielle vis-à-vis des groupes emprunteurs car il est basé en principe sur la solidarité entre les membres ou groupes emprunteurs.

En second lieu, l'encaissement de FDG, de FDD, du FAD qui s'est tenu avant tout déblocage de crédit permet à l'APEM/PAIQ de se protéger contre les menaces éventuelles de son environnement externe (les charges d'exploitation, l'extinction de l'emprunteur,…) afin de couvrir les risques liés au non remboursement ou risque de crédit.

#### 1.1.2.3 La documentation des opérations :

Enfin, la matérialisation de l'octroi de crédit par les pièces justificatives comme le reçu, le reçu de déblocage de crédit, le fiche de remboursement (bleu et verte) permet aux organes de contrôle de faciliter son intervention dans l'activité de contrôle et favorise ainsi le recoupement des informations et les contrôles réciproques effectués par les fonctions hiérarchiques. En conséquence, l'origine de fraude est clairement identifie et traité suivant le degré des risques que peuvent courir l'institution.

En parallèle, le système d'approbation des contrats de prêts (au moins par deux personnes différentes) et les contrôles des pièces effectués par le supérieur hiérarchique permet de réduire à posteriori le fraude commis par les Agents de crédit ou les fonctions opérationnelles.

### 1.2 L'efficacité des différents organes de contrôle au sein de l'APEM/PAIQ S.A

La mise en œuvre du contrôle interne nécessité l'intervention de tous les employés de l'institution. Cependant, la qualité de contrôle établi requiert la compétence des acteurs, des méthodes et des procédés bien défini comme l'application du système de rotation du personnel ou la mise en place d'un organe de contrôle indépendant au niveau de la structure.

#### 1.2.1 Application du système de rotation du personnel ou ***« turn over »*** :

Comme nous l'avons pu constater, le nombre des personnels au sein de cette institution est faible comptant une vingtaine de salariés. Toutefois, cette insuffisance au niveau de personnel est couverte par le système de rotation de personnel. Ceci est considéré

comme un atout car la mobilité du personnel constitue un des facteurs de motivation du salarié. Il est mis en œuvre par certaines organisations pour casser la monotonie de la routine. De plus, son application marquera aussi le niveau des compétences de l'employé en question.

Dès lors, ce dispositif permet à l'institution APEM/PAIQ S.A de détecter les fraudes ou erreurs manipulées par les fonctions opérationnelles (sauf dans le cas de collusion entre les deux salariés) grâce au recoupement et aux contrôles réciproques des opérations réalisées antérieurement. Néanmoins, ce dispositif n'est considéré comme efficace que si les personnels remplaçant sont des personnels hiérarchiques, ayant les compétences requises dans le contrôle des opérations de ses subordonnés.

### 1.2.2 Existence et Indépendance du Contrôleur interne au niveau de la structure

La présence du contrôleur interne dans la structure est un élément fondamental pour les responsables hiérarchiques (le conseil d'Administration et la direction) et les organes de contrôle externe (le CSBF, les collaborateurs, etc.) car son existence fournit au Conseil d'Administration une assurance quant à la protection maximale des fonds investis, à la fiabilité des informations présentées, en vue de prendre une bonne décision et de mieux apprécier le système de contrôle interne existant.

En effet, le rapport déployé par le Contrôleur Interne permet à ces organes de contrôle, dans le cas où des lacunes sont observés sur le SCI mise en place, de prendre des mesures correctives ou de recommandation ***en éliminant, en traitant ou en acceptant*** les risques perçus car il faut noter qu'il y a des risques encourus par les institutions, à charge pour celles-ci de les admettre.

Sur le risque de crédit, le CI a pour mission de contrôler tous les documents relatifs aux prêts (le carnet de chèque, la balance âgée, le reçu,…) en réalisant de recoupement d'information et des contrôles réciproques sur les documents en question afin de détecter les failles au niveau de la réalisation des opérations. Il s'agit notamment du contrôle sur pièce ou sur place, qui consiste à vérifier si toutes les procédures sont appliquées à la lettre, conformément aux textes, aux éthiques et aux déontologies de la profession.

Ainsi, l'existence du Contrôleur Interne au niveau de l'institution APEM/PAIQ S.A permette à l'institution de réduire à priori et à posteriori les risques de crédit et de fraude.

## Section 2: Discussions sur le risque de crédit et de fraude :

Cette section sera consacrée à la discussion des risques obtenus dans le résultat de l'étude et qui sera appuyé par les théories cités dans la section BIBLIOGRAPHIE et les différentes méthodologies qui sont présentés dans la partie MATERIELS ET METHODES.

### 2.1 Le risque de crédit :

Le résultat du test de conformité a fait valoir plusieurs failles dans la réalisation quotidienne des opérations d'octroi de crédit. En effet, plusieurs risques sont associés à cette lacune comme le risque de crédit.

Le développement de ce problème ainsi que les différents risques associés à ce résultat sont présentés dans les lignes qui suivent.

#### *2.1.1 Insuffisance dans l'application du Manuel de Politique et des Procédures en place*

Tout d'abord, au cours de l'évaluation faite sur terrain, on a constaté que le recoupement, faisant l'objet d'analyse de la moralité ou de la réputation des clients, est parfois négligé par les Agents de crédits.

Durant notre investigation, on a constaté un cas de captation de la part des clients c'est-à-dire que les demandeurs ont utilisé des informations trompeuses dans le but d'obtenir du crédit de l'institution comme : le client affirme qu'il habite au sein du quartier dans lequel nous avons effectué une visité, est censé être le propriétaire des garanties proposés, de la maison, et de ses dépendances. Cependant, lors de l'examen des garanties fournies dans les dossiers de prêts, les demandeurs ne semble pas connaître toutes les caractéristiques des matériels proposés à titre de garantie, hypothèque ou gage, et même l'endroit où cette garantie se trouve implantée.

Ainsi, on peut dire que l'exposition potentielle de l'IMF au risque de crédit est accrue lorsque d'une part, les employés collectent des informations erronées sur leurs clients ou lorsque les décisions de crédit ne sont pas conformes à la politique définie et d'autre part, les employés commettent par inadvertance des fraudes en outrepassant les procédures en vigueur,

sous entendu « le recoupement », grâce notamment par l'obtention des pots de vins substantiels.

### ***2.1.2 Contrôle non approfondi des dossiers de prêts :***

Au niveau de la sélection des bénéficiaires, il est mentionné dans le manuel de politique et procédures de la société que le comité d'octroi doit être composé principalement au moins du Superviseur et de l'Agent de crédit pour une tranche de crédit supérieure à 1.000.000 d'Ariary. Cependant, la pratique n'y était pas conforme aux éléments précités.

Il est inévitable que le contrôle des dirigeants soit une des conditions pour minimiser les risques perçus dans les opérations exercés en matière de Microfinance. Cependant, la question qui se pose est de savoir : Est ce que tous les dispositifs nécessaires dans l'analyse de crédit avant tout octroi sont-elles prises en compte par la direction?

L'observation directe faite lors de comité organisée par les AC et la direction permet de répondre à la question posée précédemment. En effet, l'application de ce procédé présente des lacunes au niveau de la sélection des bénéficiaires. Durant le comité qu'on a assisté, il a été constaté que le contrôle établi par la direction durant le comité s'est limité purement et simplement sur la vérification matérielle des dossiers de prêts sans même se concentré au principe du calcul et analyse financière réalisés par les agents de crédit. Donc, la somme proposée par l'AC est tout de suite accordée.

En résumé, cette pratique réduit la fréquence de contrôle établie sur les dossiers de prêt car il convient toutefois de noter que le Superviseur utilise, lors de l'examen du fiche d'enquête réalisé pendant le comité, une machine à calculer pour vérifier arithmétiquement les opérations effectués dans ladite fiche or ce qui ne pas notre cas. En effet, pendant divers comité qu'on a assisté, le Superviseur en question observe souvent des fautes de calculs opérés par les Agents de crédits ce qui modifie parfois la somme proposée aux clients.

Ainsi, l'institution doit, à défaut de comité, néanmoins porter attention à ce que les décisions soient prises avec une analyse complète des dossiers et la fiche d'enquête pour éviter les erreurs ou tout risque de contrepartie.

### *2.1.3 Défaillance au niveau de l'évaluation de la garantie*

Les garanties matérielles constituent un élément important dans les opérations d'octroi de crédit notamment dans les institutions de Microfinance où les clients sont des personnes ayant de faibles revenus et exercent leur activité d'une façon informelle.

Lors de nos descentes aux domiciles de l'emprunteur, avec l'accompagnement de l'Agent de crédit, on a constaté que les garanties ne sont pas évaluées systématiquement c'est-à-dire que les garanties proposées n'atteignent pas le taux exigé par l'institution pour couvrir les prêts octroyés. Pour la plupart, elles sont surévaluées par rapport au montant de prêt demandé, ce qui signifie que la valeur estimée de la garantie n'est pas conforme à son état actuel. En sus, les garanties consenties font mauvais état.

Ce phénomène s'explique par le fait que les Agents de crédits sont rémunérés (ou obtiennent des indemnités) en fonction des objectifs commerciaux atteints qui se traduisent par le nombre des clients ou emprunteurs découverts au cours de la prospection. En observant de près cette situation, on constate que l'institution APEM/PAIQ S.A peut s'exposer à une perte potentielle de crédit qui se calcule par la valeur de cession de la garantie diminuée du solde de prêts non remboursés.

### *2.1.4 Discussion sur le problème de recouvrement*

Les portefeuilles des institutions de Microfinance sont souvent en croissance rapide. Cette croissance exerce une pression sur les systèmes et peut masquer des problèmes de remboursement[10]. Un portefeuille en croissance rapide comprend un pourcentage important de crédits en début de remboursement. Or les problèmes d'impayés sont plus fréquents en fin de cycle de remboursement.

Pour se faire une idée des problèmes de non remboursement, une analyse critique de la situation des encours de crédit ou « portefeuille » de cette institution est souvent nécessaire en vue de détecter les failles au niveau de la méthodologie et processus de recouvrement de crédit et de connaître par la suite les éventuels causes de non remboursement de crédit. (Cf : voir Annexe)

[10] CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest), « *Audit externe des institutions de Microfinance* », CGAP/World Bank, 1998, pages 45.

#### 2.1.4.1 Description du problème :

D'après le tableau relatant les encours de crédit pour l'année 2009, 2010, 2011(voir Annexe 10), on a constaté une décapitalisation au niveau du déblocage de crédit notamment sur l'année 2011. Plusieurs causes possibles ont été avancées :

- Absence de force de persuasion du recouvrement judiciaire, dans la mesure où les bénéficiaires sont souvent gérés par le mode de recouvrement à l'amiable ou dans une certaine mesure, par le mode de recouvrement sous pression morale.

-Inexistence de la procédure de recouvrement au sein de l'institution qu'à la fin de l'année 2011 ce qui constitue une application tardive de ladite procédure.

- La non compensation entre l'atteinte des objectifs financiers et l'optimisation des actions de recouvrement symbolisé par l'accroissement des crédits octroyés sans appui logique des stratégies efficientes de recouvrement (Suivi et procédé de recouvrement).

#### 2.1.4.2 Illustration :

Pour appuyer la description faite précédemment, une explication est fournie dans les lignes ci-dessous :

Tout d'abord, d'après les informations rendues par le responsable de crédit (Superviseur de crédit), ceux-ci sont occasionnés en premier lieu, par la non application effective des procédures particulièrement la dernière étape de la procédure de recouvrement à savoir « ***le recouvrement par voie judiciaire »***. Néanmoins, l'utilisation de cette méthode est souvent nécessaire pour influencer les bénéficiaires quant au remboursement de crédit particulièrement dans le cas où le bénéficiaire est de mauvaise foi. Cela instaure un climat d'hostilité causant un impact majeur au niveau de recouvrement de crédit car la connaissance de telle pratique par les bénéficiaires remet en cause une mauvaise foi de sa part sur le remboursement de crédit d'autant plus que si les emprunteurs sont domiciliés dans la même localité.

Par la suite, la mise en place de la procédure de recouvrement n'est rendue opérationnel qu'à la fin de l'année 2011 ce qui explique que le recouvrement est basé antérieurement que sur la capacité de l'Agents de crédit à encaisser les prêts auprès de ses

clients. En effet, ce pratique entraîne de la négligence de la part des Agents de crédits car il n'y pas de dispositif formel permettant l'exercice de contrôle et de réaliser d'une façon objective les tâches parce que les attributions de chacun ne sont pas définies réellement (Qui fait quoi ? comment ? par quels moyens ?).

Pour clore, les décisions sont influencées par la pression exercée pour l'atteinte d'objectifs dont le plus répandu en matière de Microfinance est l'augmentation des encours de crédit, qui équivaut à un fort accroissement du taux de pénétration dans le marché.

Comme nous le montre ce tableau (Voir Annexe), il y a une forte croissance des encours durant l'année 2010. Toutefois, la croissance des crédits octroyés peut cacher un problème de remboursement. Certes, les grosses sommes prêtées aux clients peuvent être rentable c'est-à-dire que les crédits octroyés sont assortis d'un intérêt important pour l'institution mais le faite d'octroyé beaucoup de crédit (et de plus une somme important) sans pour autant développer une bonne stratégie de recouvrement présente des risques assez important pour les Institutions de Microfinance comme le risque de crédit.

De surcroît, le procédure de suivi de crédit et de remboursement est parfois, d'une part, non appliqué entièrement par les Agents de crédits responsables ce qui entraîne parfois des retards sur le remboursement des prêts à l'échéance prévu. D'autre part, les actions portés sur ledit suivi sont parfois non incorporés dans les documents fournis à chaque Agent de crédit (fiche de suivi) permettant aux organes de contrôles (contrôle du 1$^{er}$ degré et de 2$^{nd}$ degré) de suivre la traçabilité des opérations et pour ce faire, d'identifier la source du problème afin de prendre une décision éclairés sur les actions à mettre en oeuvre.

En effet, cette description est vérifiée encore par la diminution des crédits octroyés pour l'année 2011 ou décapitalisation du portefeuille de crédits.

### 2.2 <u>Le risque de fraude</u> :

L'examen du test de conformité illustre un risque de fraude due à l'exercice de fonctions incompatibles des Agents de crédit ou « cumul de fonctions » perçu au niveau du remboursement de crédit.

### 2.2.1 Cumul de fonctions

#### 2.2.1.1 Au niveau des Agents de crédits :

L'évaluation du SCI de l'APEM/PAIQ S.A a démontré que les Agents de crédits exercent des fonctions incompatibles. Outre le fait que les Agents de crédits effectuent le suivi de remboursement et la relance auprès des clients (CONTROLE) dont il est le responsable de premier recouvrement pour les cas de trois premiers fréquence de retards (retard +1jour ; +30 jours ; +45 jours), les AC peuvent aussi collecter le remboursement de ses clients (DETENTION) lors du recouvrement des prêts en retard dont celle-ci peut être effectué par d'autres personnes autres que les clients d'autant plus que la fiche de remboursement (fiche bleu) n'est pas obligatoire au moment dudit remboursement.

En effet, le fait de confier aux agents de crédit la responsabilité d'encaisser les remboursements au cours du processus de recouvrement constitue une menace pour l'institution car cela peut induire les Agents de crédits à effectuer une fraude ou plus précisément à détourner les remboursements reçus auprès des clients. En plus, il est envisageable que ce ne soit pas le client en question qui effectue le remboursement.

#### 2.2.1.2 Au niveau de l'Assistant Administratif et Financier :

Le résultat de la grille d'analyse de contrôle interne évoque un cumul de fonction au niveau des tâches exercés par l'Assistant Administratif et Financier qui assure différentes fonctions incompatibles comme la détention et le contrôle de caisse, l'enregistrement des opérations de décaissement et de remboursement, la détention des documents et pièces relatives à la transaction des opérations.

En effet, le fait de déléguer à l'AAF la responsabilité comme caissier dans les Agences, certes, peut être un moyen efficace pour assurer le contrôle des irrégularités, des erreurs ou des fraudes effectués par les caissiers mais la soumission à ce dernier les tâches d'enregistrement des opérations de décaissement et de remboursement de crédit peut une source réelle de fraude vis-à-vis dudit employé de telle sorte qu'il détient tous les documents nécessaires au fonctionnement du programme et assume cette responsabilité dans toutes les Agences de l'APEM/PAIQ S.A. Plusieurs risques peuvent être obtenus à cette pratique comme le détournement des fonds de caisse, les prêts fictifs, l'invention des charges fictives dédié au fonctionnement du programme, l'établissement d'établissements d'états financiers trompeurs et bien d'autre encore.

## Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS :

A l'issue de l'évaluation du SCI établis au sein de la société APEM/PAIQ S.A, il est vrai que les dispositifs déjà mis en place assure d'une certaine manière l'institution contre certains risques. Cependant, notre analyse nous a montré également l'existence de certaines failles au niveau du système de contrôle interne existant ce qui pourrait avoir des répercussions sur les objectifs de la société. Ainsi, nous allons proposer, dans ce deuxième chapitre des recommandations pour remédier à ce problème.

### Section 1 : Propositions d'améliorations face aux risques perçus au niveau de l'opération d'octroi de crédit:

Cette section aura pour objectif de proposer une recommandation à l'entité pour une amélioration efficace de la procédure de contrôle interne existant.

#### 1.1 Améliorations face au risque de crédit :

L'évaluation portée sur le système de contrôle interne de la société APEM/PAIQ S.A a démontré plusieurs failles au niveau de la réalisation des tâches d'octroi de crédit. Pour ce faire, quelques solutions sont proposées en vue d'améliorer les dispositifs mise en place.

##### 1.1.1 Au niveau de la sélection des bénéficiaires :

Plusieurs risques ont été identifiés au cours de la sélection de bénéficiaire. Pour une réduction au maximum de risques, voici quelques recommandations :

###### *1.1.1.1 La Documentation des garanties de prêts :*

L'exigence des pièces justificatives matérialisant les garanties proposées pour éviter dans le cas échéant une mauvaise évaluation de garantie caractérisée par la surévaluation des actifs immobilisés contenus dans la fiche d'enquête. En effet, l'évaluation des garanties des emprunteurs se concentre jusqu'à maintenant par une évaluation verbale des agents de crédits sans appui systématique des pièces ou documents le justifiant. Il est vrai que les objectifs des IMF ne se basent pas en principe sur les garanties formelles des clients mais pour assurer une autosuffisance financière sur les activités exercées dont l'octroi de crédit ou pour couvrir les pertes en cas de non remboursement de crédit, cette méthode est le plus souvent efficace.

#### *1.1.1.2 Fixer une fourchette de valeur ou grille de mesure des garanties*

Le système de valorisation des garanties devrait faire l'objet d'une amélioration suivant des grilles préétablies devant définir les seuils des garanties acceptés, tout en tenant compte de la durée d'utilité et de l'état des biens mis en garantie. Le contrôle par une personne autre que l'agent de crédit en charge du dossier comme l'Agent de recouvrement est nécessaire pour assurer la disponibilité complète des garanties et sur l'application correcte des grilles de valorisation. On a opté sur cette solution car parfois les garanties proposées par les clients sont souvent en mauvais état et risque de ne plus être vendu à leur valeur nette comptable. Pour le cas des garanties non disponibles au moment des visites, des mesures adéquates (sanctionner les clients par exemple) doivent être pris et matérialisés par des rapports émis au responsable concerné.

### 1.1.2 Au niveau de remboursement de crédit :

Le remboursement constitue les ressources qui composent le bilan des Institutions de Microfinance. Cependant, la présence des risques tels que le risque de crédit et de fraude, peut contribuer à la perte de l'entreprise. Pour remédier à cette éventualité, quelques solutions ont été proposées.

#### 1.1.2.1 Séparation de fonction incompatible des Agents de crédits :

Pour minimiser le risque de fraude, les remboursements de crédit doivent s'effectuer seulement au bureau de l'APEM/PAIQ S.A. Le fait de matérialiser la collecte de remboursement par un reçu ne constitue en aucun cas un facteur quelconque de blocage aux agents de crédits pour réaliser une fraude de sorte que les contrôles de cette pièce présente souvent des difficultés en surcroît avec l'absence du Responsable opérationnel, qui a pour principale tâche le contrôle de travail des Agents de crédits. Ainsi, pour résoudre ce problème, l'institution doit confier la collecte des remboursements de crédit à d'autres personnes, dans le cas échéant recrutant par exemple un agent de recouvrement.

#### 1.1.2.2 Clarification de fonction de l'Assistant Administratif et Financier :

Pour pallier au risque d'erreur ou de fraude, l'institution APEM/PAIQ S.A ne doit pas attribuer à l'Assistant Administratif et Financier seul l'exercice des tâches qui sont considérées comme incompatibles et pesante car celle-ci peut être une source de tentation à la fraude et engendre par voie de conséquence des conflits d'intérêt entre les salariés.

Ainsi, la tâche de contrôle et de la détention de la caisse, la tâche d'enregistrement des remboursements et des décaissements, la tâche de détention des pièces et documents utilisés pour le fonctionnement du programme, ne doivent pas être exécuté principalement par l'Assistant Administratif et Financier. Il va falloir déléguer une partie des tâches à d'autres salariés comme le cas d'attribution au superviseur la détention des reçus et chèques qui est mise à la disposition des Agents de crédits, octroyer seulement la tâche de saisie des informations relatives aux clients et aux prêts à l'Assistant opérationnel.

### 1.1.3 Au niveau de l'octroi de crédit :

Pour assurer une sélection objective et rationnelle des bénéficiaires, nous avons opté pour une solution quant à l'amélioration de la composition du comité d'octroi de crédit.

#### *1.1.3.1 Amplification du contrôle des dossiers de prêts :*

Pour minimiser le risque de non remboursement lié à la sélection des emprunteurs, nous avons proposé la solution ci-après :

- Conserver la composition du comité de crédit pour assurer un contrôle exhaustif des dossiers ou à défaut de disposition de certains membre du comité, les dossiers faisant l'objet de sélection doivent au moins passer au contrôleur interne ou le contrôle de troisième niveau ($3^{ème}$ niveau) pour assurer la pertinence de la décision d'octroi.

-Faire une analyse exhaustive des dossiers de prêts et toutes les opérations contenues dans la fiche d'enquête afin de garantir une image fidèle des informations financières établies par les employés.

## Section 2 : Amélioration du Mode de recouvrement de l'institution:

Cette section sera consacrée à la présentation des différentes solutions relatives au problème perçu au niveau du système de recouvrement de l'institution APEM/PAIQ S.A qui est une cycle très important du cycle octroi de crédit car le fait d'octroyer de crédit sans se faire rembourser provoque des impacts significatifs sur les activités des IMF.

### *2.1 Renforcement du contrôle relatif au suivi et au recouvrement de crédit*

Plusieurs lacunes ont été observées au niveau des procédures de recouvrement de l'institution. Face à ces problèmes, l'institution est exposée à de risques de crédit qu'il convient de proposer de recommandation pour améliorer le système mise en place.

#### *2.1.1 Concernant le suivi de crédit :*

Le contrôle de l'application de suivi du crédit et de remboursement est très important pour éviter le retard dans le remboursement de crédit et vérifier l'objet d'utilisation des fonds empruntés à ce qu'il ne soit détourné dans d'autres activités (ou empruntés à d'autres personnes par exemple), faute d'application des procédures par les agents. Pour assurer l'application de ce suivi par les Agents de crédits, le contrôleur interne doit effectuer une visite inopinée auprès de l'emprunteur après le suivi pour vérifier que les agents de crédit appliquent correctement les procédures de crédit en évaluant le risque client de manière adéquate.

#### *2.1.2 Concernant le suivi de recouvrement :*

Il faut appliquer la procédure de poursuite en justice pour les crédits non remboursés, car ces derniers risquent d'affecter les crédits sains et entraînent des contraintes quant à la décapitalisation du portefeuille de crédits de l'institution comme pour l'année 2011.

En effet, l'application de cette troisième méthode peut avoir une certaine répercussion sur les clients et constitue des sanctions moratoires pour exercer une certaine influence à ces derniers. Néanmoins, son application nécessite une analyse rationnelle des coûts dont il est préférable d'abandonner les créances si les avantages obtenus sont inférieurs aux dépenses de sa mise en œuvre.

## 2.2 Recrutement d'un Agent de recouvrement au sein de l'institution :

Malgré les problèmes constatés précédemment, le recrutement d'un autre personnel chargé de la tâche de recouvrement s'avère nécessaire. D'une manière générale, l'existence de cet organe doit permettre, d'une part à l'institution APEM/PAIQ S.A, d'améliorer son taux de recouvrement et d'autre part, de limiter le risque de crédit et de fraude au niveau des opérations.

### *2.2.1 Impacts sur l'institution APEM/PAIQ S.A*

La mise en place de cette unité permet à l'institution APEM/PAIQ S.A de réduire le risque de crédit et de fraude lié directement au non remboursement et l'attribution croissante de la majeure partie des tâches de recouvrement aux Agents de crédit.

Ainsi, l'existence de cette unité permettra à l'institution d'effectuer un suivi exhaustif de crédit en retard, en espérant un taux significatif sur le recouvrement de crédit et d'alléger les tâches effectuées par l'agent de crédit. Par exemple, on peut attribuer aux agents de crédits les deux premières tâches de recouvrement vu qu'ils ont des relations étroites avec l'institution. En effet, cela constitue une source de motivation pour les Agents de crédits qui l'incite à mieux insérer dans ses actions ou l'inciter à atteindre les objectifs qui leur sont dévolues.

La mise à disposition de cet Agent accorde à l'institution un contrôle complet des actions de recouvrements effectués par l'agent de crédit ainsi que les contrôles réciproques sur les remboursements de crédit, ce qui accroît automatiquement l'efficacité du contrôle dans la réduction adéquate de risque de fraude et de crédit.

### *2.2.2 Descriptions de fonctions*

- Il est question d'optimiser les résultats acquis par le processus de recouvrement en équilibrant les rapports coût-bénéfices. En d'autre terme, augmenter les coûts de recouvrement (CPR) par rapport aux pertes de prêts et provisionnements (PP).

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

- Il est chargé de suivre les membres emprunteurs dans le cadre de crédit solidaire et surtout d'opérer le recouvrement en cas de retard de remboursement.

- Il établit un système d'incitation basé sur la motivation et la fidélisation de la clientèle avant et après le remboursement de crédit.

- Il est chargé de contrôler les Actions de recouvrements faites par les Agents de crédits avant la poursuite des actions convenues dans la nouvelle procédure de recouvrement.

### *2.2.3 Contraintes et Coûts de sa mise en œuvre*

- La mise en place de l'Agent de recouvrement nécessite un coût supplémentaire lié à l'exploitation particulièrement sur les salaires perçus sur le travail rendu et les autres coûts liés au recouvrement.

Le tableau ci-après présente en détail (en pourcentage) les coûts liés au recrutement de ces Agents.

Tableau 4 : Répartition des coûts liés au recrutement d'un Agent de recouvrement :

| **Concept** | **Pourcentage des dépenses totales** |
|---|---|
| Salaires & incitations | 40% |
| Autres coûts d'exploitation (transports, crédits, etc.) | 20% |

Source : Auteur

Pour optimiser l'efficience des opérations de recouvrement, l'institution doit prendre en considération les coûts du processus de recouvrement par rapport aux pertes de prêts et de provisionnement. Ceux-ci doivent être inversement proportionnels, car au fur et à mesure que les coûts de recouvrement augmentent, les pertes et provisionnements doivent diminuer.

Un exemple hypothétique figure dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Fonction décroissante des Pertes et Provisions pour créances douteuses par rapport aux Coûts de processus de recouvrement

| Période | Coût du processus de recouvrement (CPR) | Pertes et provisions (PP) | Total |
|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 35% | 35% |
| 2 | 10% | 20% | 30% |
| 3 | 15% | 15% | 30% |
| 4 | 20% | 10% | 30% |
| 5 | 25% | 8% | 33% |
| 6 | 30% | 2% | 32% |

Source : Auteur

- L'agent recruté doit bénéficier de formation pour le motiver dans l'accomplissement de sa nouvelle tâche afin d'obtenir le meilleur résultat possible sur la tâche de recouvrement réalisé.

- L'institution doit établir un système d'incitation sur l'atteinte des objectifs de recouvrement selon une tranche de crédit recouvré fixés par l'institution ou autres indicateurs que l'institution juge être incitative.

### *2.2.4 Limite des solutions proposées*

La limite de cette solution peut être exposée comme suit :

-Il se peut que l'agent de recouvrement n'ait pas les caractères requis dans les relations avec les clients car la majorité des clients des IMF sont des personnes à faibles revenus, exerçant des activités informelles et demeurant dans des localités précaires.

-L'agent en question ne dispose pas de capacité indispensable pour favoriser un climat favorable en ce qui concerne la motivation des clients à rembourser les prêts de sorte que les clients se donnent une idée que l'agent de recouvrement est un personnel extérieur à l'entreprise et qu'il n'a aucune liaison sur l'affaire en question, telles que les crédits non remboursés.

## CONCLUSION PARTIELLE DE LA TROISIEME PARTIE :

En résumé, cette troisième partie fournit une explication détaillée des résultats qui, après analyse, évoque l'efficacité du dispositif de contrôle interne en vigueur. En effet, l'efficacité des procédures mises en place intégrant les deux contrôles, celui de prévention et celui de détection ainsi que l'intervention des différents organes de contrôle nous a permis de valider les hypothèses avancées dans l'introduction. Cependant, les dispositifs en vigueur connaissent ses limites car plusieurs risques ont été identifiés grâce à l'analyse des résultats obtenus des outils et supports d'analyse du contrôle interne. Ainsi, face à ces risques qui sont celui du crédit et de fraude, nous avons émis de recommandations adaptées à chaque cas.

## CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, le contrôle interne est un dispositif permettant de minimiser les risques au sein d'une Institution de Microfinance afin que le résultat soit fiable, efficace et efficiente. Les dispositifs du système de contrôle interne au sein de l'APEM/PAIQ furent réalisés par nos soins à l'issue de la phase d'évaluation exercée lors de la période de prospection du contrôle interne organisée auprès dudit établissement.

Durant ce processus, on a pris connaissance des risques inhérents à l'activité de l'institution statuant sur les dispositifs de contrôle interne en vigueur rendus à titre définitif, entres autres ceux concernant le non contrôle, à savoir la non conformité des procédures en place à neutraliser les risques de perte de patrimoine.

Il est à rappeler que la présente évaluation a été faite dans le but de répondre à la problématique cité dans l'introduction qui s'énonce comme suit : « Est-ce que le dispositif de contrôle interne mise en œuvre par la société APEM/PAIQ S.A permet-il de réduire ou de minimiser le risque de crédit et de fraude ? ».

Le résultat dont on s'attend, en premier abord, de cette étude est l'obtention du maximum d'informations sur les politiques applicables et les procédures existantes au niveau de cet établissement aux fins de satisfaire au premier objectif spécifiquement cité qui, se définit par la détermination de l'efficacité des politiques et procédures mis en place par l'institution dans la réduction maximale des risque cités précédemment ; En second lieu, pour savoir les différents types de contrôles, appliqués à chaque étape du processus d'octroi de crédit, dans le but de finaliser l'appréciation de la qualité du contrôle établi. En complément d'information, l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne mise en place nécessite la connaissance des différents organes de contrôles qui interviennent dans le cycle octroi de crédit et son fonctionnement au sein même de l'organisation.

En effet, plusieurs résultats furent obtenus via notamment cette étude qu'il convient de résumer succinctement dans les lignes ci-dessous :

Dans la première partie, il a été question de relater successivement les Matériels servant à la prise de connaissance générale de l'entreprise, qui s'avère nécessaire à

l’évaluation de l’environnement de contrôle au sein de l’institution notamment leur objectif et leur mission, son historique ainsi que le choix porter sur la zone d’étude.

Dans la seconde partie, il a été question de présenter les résultats obtenus durant les évaluations du contrôle interne réalisée sur les opérations d’octrois de crédit.

En effet, le résultat de l’entretien réalisé auprès des différents responsables a fait ressortir le mémorandum qui décrit les différents mécanismes d’octroi de crédit. A travers ce résultat, l’analyse du mémorandum a démontré l’efficacité des dispositifs mise en place par l’institution en matière de réduction de risque de crédit et de fraude. Ce critère est justifié par l’application des différents types de contrôles intégrés à chaque étape du processus opérationnelle d’octroi de crédit comme celle de prévention et de détection.

De ce faite, l’application de ces différents types de contrôle joue un rôle fondamental dans la réduction des risques qui se concentre essentiellement sur l’application des différents dispositifs définis et mise en œuvre par la direction.

En premier lieu, la diversification du portefeuille de crédit admet à l’institution une réduction maximale des risques, consistant à octroyer des crédits à des groupes dont le nombre d’emprunteur est formé de 3 à 4 membres sur lesquels le prêteur délègue au groupe la gestion de l'information à la fois ex-ante à savoir la sélection des emprunteurs solvables, et ex-post qui se concentre essentiellement sur la surveillance et contrôle des comportements de remboursement de chacun des membres. L'approche collective apparaît ainsi comme un instrument de gestion des risques d'asymétrie d'information. En parallèle, l’existence de formation bénéficié aux membres du groupe pour le crédit solidaire : cette formation est obligatoire pour faire expliquer aux bénéficiaires les principes de fonctionnement du crédit solidaire et définit les règles applicables pour chaque membre sur leurs engagements au remboursement de crédit afin de minimiser les risques de non remboursement.

En second lieu, la visite aux lieux d’activité et au domicile des clients a pour finalité de vérifier la pertinence des informations fournies par les demandeurs lors de l’instruction des dossiers de prêts. Il se traduit par le suivi et accompagnement des bénéficiaires sur l’utilisation réelle des crédits octroyés, l’évolution de l’activité financée ainsi que les différents contrôles nécessaires sur les processus opérationnels d’octroi de crédit. En sus, c’est un moyen efficace pour déceler les erreurs ou les fraudes manipulées par les Agents de crédits

ainsi que l'asymétrie d'information des bénéficiaires. Par la suite, la mise en place du Centrale de Risque de Madagascar : elle consiste à prévenir le risque de crédit lié au surendettement de l'emprunteur potentielle de l'institution.

Au niveau de la sélection des bénéficiaires, l'imposition des conditions d'accès plus stricte aux prêts réduit le risque de crédit. Cette technique consiste à étudier le type de clientèle et les modalités externes pouvant influencer les opérations des IMF. Il s'agit effectivement des conditions d'éligibilité et de non éligibilité que les bénéficiaires doit remplir pour accéder au prêt. De plus, l'existence d'un manuel de procédure et un dictionnaire de poste accorde aux employés une rationalisation des tâches de sorte que les procédures sont simples, claires et concise.

En appliquant le système de rotation du personnel, les responsables peuvent identifier et contrôler les risques rapidement et simplement avant qu'ils ne représentent une réelle menace.. Cette pratique assure la transparence au niveau des opérations effectuées par tous les Institutions de Microfinance. En outre, La matérialisation des opérations par des pièces formelles et pré numéroté accorde aux différents organes de contrôles une revue objective de la traçabilité des opérations. Cela permet de détecter les erreurs et les fraudes grâce au recoupement d'information et du contrôle réciproque. De surcroît, L'existence et indépendance du contrôle interne au niveau de la structure succombent à l'institution une réduction maximum des risques liés à ses opérations.

Pour terminer, Au niveau de l'octroi de crédit, la répartition des risques opérationnels qui est perçu avant l'octroi de crédit, à savoir le paiement en amont des fonds de garanties, des frais de dossiers, des frais d'assurance décès permet à l'institution de couvrir les risques liés à son exploitation et pour prévenir les risques de non remboursement.

Cependant le contrôle interne a certaines limites, même s'il réduit efficacement les possibilités les risques de fraude et de crédit, il n'assure pas pour autant une sécurité à 100 %. Les erreurs de jugement, de mauvaises appréciations ou des interprétations erronées qui font que les risques ne sont pas reconnus où que des erreurs commises passent inaperçues. La négligence ou la manque d'attention au stade des contrôles peut aboutir à ce que des erreurs ne soient pas remarquées.

En argumentant ce fait, le test de conformité a fait ressortir quelques failles dans la réalisation des opérations courantes de l'institution APEM/PAIQ S.A.

Au niveau de la sélection des bénéficiaires, il a été signalé un risque de crédit et de fraude engendré par la non application effective des procédures d'octroi de crédit. En effet, le test de conformité évoque plusieurs failles comme l'inexistence de recoupement lors de l'évaluation de l'activité des bénéficiaires, la réduction de la fréquence de contrôle au cours de l'approbation de prêts, le ralentissement au niveau de la production de l'information et enfin la défaillance au niveau de l'évaluation de la garantie.

Au niveau de remboursement de crédit, le résultat de la grille d'analyse de contrôle interne évoque un cumul de fonction au niveau des tâches exercés par l'Assistant Administratif et Financier qui assure différentes fonctions incompatibles comme la détention et le contrôle de caisse, l'enregistrement des opérations de décaissement et de remboursement, la détention des documents et pièces relatives à la transaction des opérations.

Au niveau des opérations de recouvrement, les Agents de crédits peuvent collecter les remboursements perçus de ses clients. Par la suite, des risques de fraude en vont de paire avec ces pratiques citées précédemment que l'institution doit porter une attention particulière afin de minimiser les risques.

Compte tenu des travaux de recherche que nous avons diligenté et des connaissances acquises durant nos années d'étude supérieure dispensée au sein de la Faculté DEGS, Département Gestion et à l'issue de la présentation du présent mémoire, il est constaté des défaillances au niveau des procédures et processus afférent au cycle d'octroi de crédit en matière de Microfinance. Ladite défaillance engendre des risques de crédit et ceux de fraude, sur le portefeuille de l'institution comme que nous venons de voir précédemment.

C'est ainsi que nous nous proposons d'avancer les recommandations suivantes telles que :

- Au niveau de la sélection des bénéficiaires, il a été proposé une évaluation rationnelle des garanties qui se traduit par la documentation de la garantie de prêts si les moyens les permettent ainsi que la fixation d'une grille de mesure des garanties.

-au niveau de remboursement de crédit, une recommandation est faite sur la séparation convenable des fonctions exercés par les Agents de crédit et l'Assistant Administratif et Financier.

- Au niveau de l'octroi de crédit, une solution est proposée notamment sur la conservation de la structure de composition du comité d'octroi ou dans le cas échéant, il va falloir déléguer le pouvoir de contrôle à un autre employé comme le contrôle interne ou à défaut par un agent de recouvrement.

- Au niveau du processus de recouvrement, un renforcement au niveau de suivi celles de l'utilisation du crédit obtenu s'avère nécessaire pour minimiser le risque de non remboursement. Par ailleurs, un recrutement d'un agent de recouvrement peut être une solution efficace pour pallier la collecte de remboursement du crédit effectuée par les Agents de crédit au cours des opérations de recouvrement.

Enfin, bien que nous ayons essayé de proposer plusieurs solutions qui résoudront quelques problèmes rencontrés au niveau de cette IMF, nous tenons à signaler que cette étude est loin d'être exhaustive. De ce fait, nous incitons d'autres chercheurs, et étudiants à faire une étude plus poussée sur l'évaluation du taux d.intérêt appliqué par les institutions de Microfinance, un thème qui n'a pas été traité dans le cadre de la présente étude.

Si « le dispositif de contrôle interne mise en œuvre par la société APEM/PAIQ S.A a permis la réduction ou la minimisation des risques de crédit et de fraude », qu'en est-il de la fixation des taux d'intérêt appliqués à l'institution de Microfinance, qui l'autorise à couvrir leurs coûts d'exploitations.

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES :


- Beaud (M), « L'Art de la Thèse », édition la découverte, Février 1994, p 80.
- Alain (R) et Grégoire (C), « Évaluation d'institutions de Microfinance en milieu rural à Madagascar », Série Evaluation et Capitalisation, AFD, Juillet 2008, 55 pages.
- Anita (C), « Améliorer le Contrôle interne », Guide pratique à l'Usage des Institutions de Microfinance, Ed.Microfinance Network/GTZ, 2000, 80 pages.
- Bernard (G) et Bernard (V). , « Audit Comptable et Financier », Ed. ECONOMICA, 2006, page.63.
- Bettina (W) ; Luz (C), Tiodita (M), « Meilleures pratiques dans les Stratégies de recouvrement », Edition InSight de ACCION International, 23 pages.
- COHEN (A), « Contrôle interne et audit publics », LGDJ/EJA, Paris, 2005, 150pages
- Fall (F), « Complémentarité entre Banques et Structure de Microfinance en Afrique SUBSAHARIENNE », UNE REFLEXION A PARTIR DES ANALYSES DE G. B. RICHARDSON (1972).
- Jean-Luc (P) et Dominique (W), « La Microfinance, Utopie d'un Capitalisme Solidaire », Ed.variance 40, Février 2011, 28 pages.


## SITES INTERNET :


- http://www.memoireonline.com
- http://www.madaMicrofinance.mg
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Securities_and_Exchange_Commission
- http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m8_5
- http://www.memoireonline.com/08/09/2645/m_la-gestion-des-risques-de-credit-en-Microfinance-par-le-credit-scoring.html
- http://www.memoireonline.com/m_analyse-du-controle-interne-au-sein-dune-institution-de-Microfinance14.html
- http://www.memoireonline.com/02/09/1941/m_Gestion-des--risques-dans-les-institutions--de-Microfinance14.html
- http://www.laMicrofinance.org

- http://www.madaMicrofinance.mg/loi 2005-016.pdf

DOCUMENTS CONSULTES :

- AMF, « Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence », Résultats des Travaux du Groupe de Place établie sous l'égide de l'IMF, Janvier 2007, 64 pages.
- AMF, « Les dispositifs de Gestion des risques et de Contrôle Interne », Mise à jour du cadre de référence (2007), 2010, 36 pages.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest), « *Audit externe des institutions de Microfinance* », CGAP/World Bank, 1998, 77 pages.
- Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (CBCB), « Cadre d'évaluation des Systèmes de Contrôle Interne », Bâle, Janvier 1998, 30 pages.
- Cour de Contrôle interne, Option Audit et Contrôle, Monsieur RAKOTONIAINA Barry, Département Gestion, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, AU : 2010-2011.
- Cours d'Audit général, 4ème année IMMRED, Département Gestion, Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, AU : 2011-2012.
- Manuel de Gestion, de Politiques et Procédures de Crédit de l'Institution APEM/PAIQ S.A.
- Mbola (R), « Manuel de Contrôle Interne de la Société APEM/PAIQ S.A », 2011.

# ANNEXES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

# LISTE DES ANNEXES

**ANNEXE 1** : Questionnaire Guide d'Entretien

**ANNEXE 2** : DCD représentant, suivant la fréquence des retards, le mode de recouvrement de crédit de l'institution APEM/PAIQ S.A.

**ANNEXE 3** : Modèle « Check list » collée sur la Couverture des dossiers des demandes de crédit

**ANNEXE 4** : Modèle FICHE D'ENQUETE

**ANNEXE 5** : Tableau d'amortissement des prêts

**ANNEXE 6** : Demande de Remise de FDG

**ANNEXE 7** : Déclaration du patrimoine cédé à titre de garantie

**ANNEXE 8** : Fiche de Suivi et de Contrôle de crédit

**ANNEXE 9** : Questionnaire du Contrôle interne

**ANNEXE 10** : Evolution des Encours de crédit pour l'année 2010, 2011, 2012

**ANNEXE 11** : La Centrale des risques de la Microfinance (CRM)

**ANNEXE 12** : Les conditions générales d'octroi de prêts.

**ANNEXE 13** : Etapes de l'évaluation du système de contrôle interne

**ANNEXE 14** : Boucle Méthodologique du Cycle Octroi de crédit

**ANNEXE 15** : Répartition du Comité d'Octroi

**ANNEXE 16** : Modèle Fiche de Remboursement

**ANNEXE 17** : Réglementation des IMF malgaches

**ANNEXE 18** : Grille d'analyse des tâches se rapportant au processus d'octroi de crédit

**ANNEXE 19** : Reçu de déblocage APEM / PAIQ-SA

**ANNEXE 20** : Fiche de suivi de recouvrement client

**ANNEXE 21** : Taratasy fampatsiahivana ou Lettre de Relance

**ANNEXE 22** : Taratasy fanekena (modely atao sora-tananana) ou Lettre d'Engagement

**ANNEXE 23** : Taratasy fiantsoana ou Lettre de Convocation

**ANNEXE 24** : Taratasy letsitrosa (modely) ou ADP.

**ANNEXE 25** : Taratasy fampatsiahivana farany ou LRAR.

# ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE GUIDE D'ENTRETIEN

**PRESENTATION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE**

1. **Dénomination sociale de l'entreprise**

**2. Quelles sont vos principaux partenaires ou bailleurs?**

2. **Est-ce que vous pouvez vous décrire brièvement l'historique de votre entreprise/exploitation?**

**?**

**ACTIVITE DE L'ENTREPRISE**

**5. Quelle est l'activité principale de l'entreprise?**

○ 1. Octroi de crédit ○ 2. Collecte d'épargne

○ 3. Assurance ○ 4. Autre

**6. Forme juridique de la société**

○ 1.SA ○ 2. SARL ○ 3. Autre

**7. Où se trouve le siège social de la société ?**

*La question n'est pertinente que si Activité Parmi "Octroi de crédit ; Collecte d'épargne"*

**8. Quel est l'effectif total du personnel au sein de l'entreprise?**

*La question n'est pertinente que si Activité Parmi "Octroi de crédit ; Collecte d'épargne"*

**QUESTIONS SUR L'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**

**12. Pourriez-vous expliquez en détail les différents processus concernant les opérations d'octroi de crédit?**

**13. Existe-t-il des conditions spécifiques que les emprunteurs sélectionnés (clients cibles) doivent remplir pour bénéficier du crédit au sein de votre société?**

○ 1.Oui ○ 2.Non

*Si Oui, lesquels?*

**14. Le système existant arrive-t-il à prévenir les fraudes et erreurs et de maximiser les chances de les découvrir afin de prendre les mesures correctives ?**

**4. Quels sont vos objectifs et vos missions**

**9. Dans quelle catégorie d'IMF appartenez-vous?**

○ 1. Mutualiste ○ 2. Non Mutualiste

**10. Dans quel niveau se trouve l'institution?**

○ 1. Niveau 1 ○ 2. Niveau 2 ○ 3. Niveau 3

**11. Quand la société a-t-elle obtenue sa licence ou son agrément?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

*Si non, pour quelles raisons?*

**15. Les autorisations et approbations sont-ils suivis de procédures d'analyse et de vérification ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

*Si non, pourquoi?*

**16. Le contrôle portant sur l'accès aux ressources et aux documents est-il accepté ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

**17. Quelles sont les différents types de contrôles existant au sein de la société?**

**18. Quels sont les différents organes de contrôle existant au sein de l'institution et quels sont les différents attributions de ces organes dans le contrôle des opérations?**

**Evaluation du dispositif de recouvrement**

**19. Selon vous, quel est le problème à la base du défaut de paiement courant ?**

☐ 1. Problème lié a la sélection des bénéficiaires
☐ 2. Mauvaise foi de l'emprunteur
☐ 3. le déséquilibre entre l'objectif social et économique de l'institution
☐ 4. Autres

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).*

**20. Quelles sont les informations fournies par le client sur le problème courant de non remboursement ?**

**21. Quels sont les mesures qui ont été prise antérieurement?**

**22. Est-ce qu'ils ont des impacts significatifs sur l'évolution du taux de recouvrement ? Si oui, comme quoi ?**

*si oui, comme quoi?*

**23. Existe-t-il des dispositifs supplémentaires que la société envisage de mettre en place pour réduire le défaut de paiement de crédit ?**
○ 1. Oui ○ 2. Non

*Si oui, lesquels?*

**24. Quels sont les différentes procédures que l'institution applique pour le recouvrement de crédit?**

*La question n'est pertinente que si Retour d'information = <Pas de réponse>*

**Gestion des risques**

**25. Le dispositif du contrôle interne lié aux opérations de crédit comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraudes ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

**26. Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter la qualité du portefeuille de crédit?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

*Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs de la société? Une organisation a-t-elle été mise en place à cet effet ?*

**27. Le dispositif du contrôle interne lié aux opérations de crédit comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraudes ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

**28. La société a-t-elle mis en place des objectifs en matière de gestion des risques ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

**29. Pour les principaux risques identifiés, l'entreprise réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

*Ces analyses donnent- elles lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie? Le cas échéant, la mise en oeuvre de ces actions est-elle suivie ?*

**30. Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

**Activité de contrôle**

**31. Existe-t-il des contrôles réguliers et/ou inopinés pour s'assurer que le manuel de gestion des politiques et procédures de l'opération d'octroi de crédit est suivi dans la pratique ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

*Si Oui, à quoi consistent ces contrôles?*

**32. L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?**

_____
____
_____
____

**Système d'Information de Gestion et de suivi de crédit?**

**33. Est-ce que vous utilisez un logiciel de gestion de crédit dans l'enregistrement des transactions des opérations?**

_____
____
_____
____

**34. Les autorisations et droits d'accès aux systèmes ainsi que les environnements hébergeant ces systèmes prennent-ils suffisamment en compte la séparation des tâches ?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

*Si Non, pourquoi?*

**35. Des principes de sécurité d'utilisation sont-ils établis et communiqués comme:**

□ 1. la gestion des mots de passe
□ 2. la définition d'un profil d'utilisateur
□ 3. autres

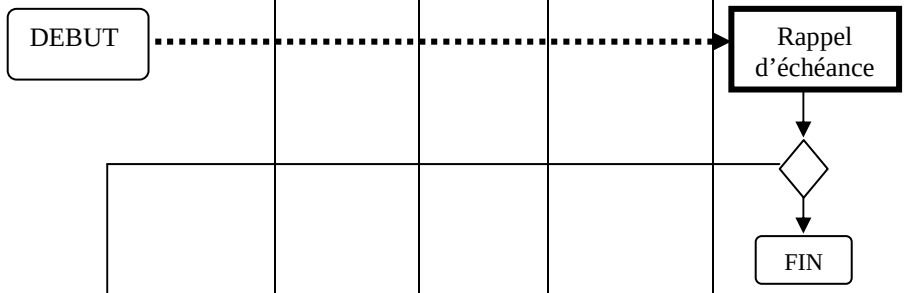
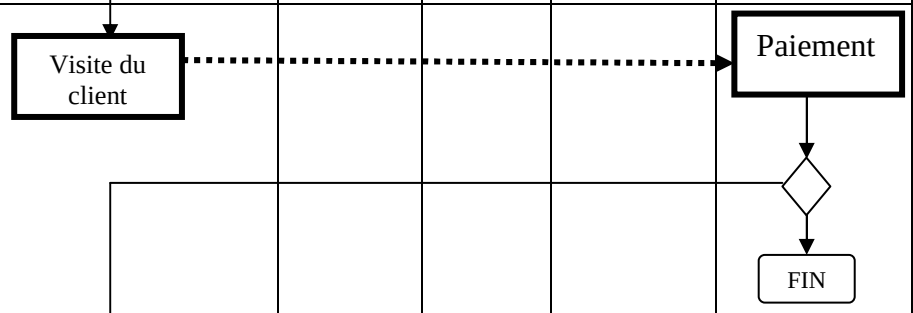
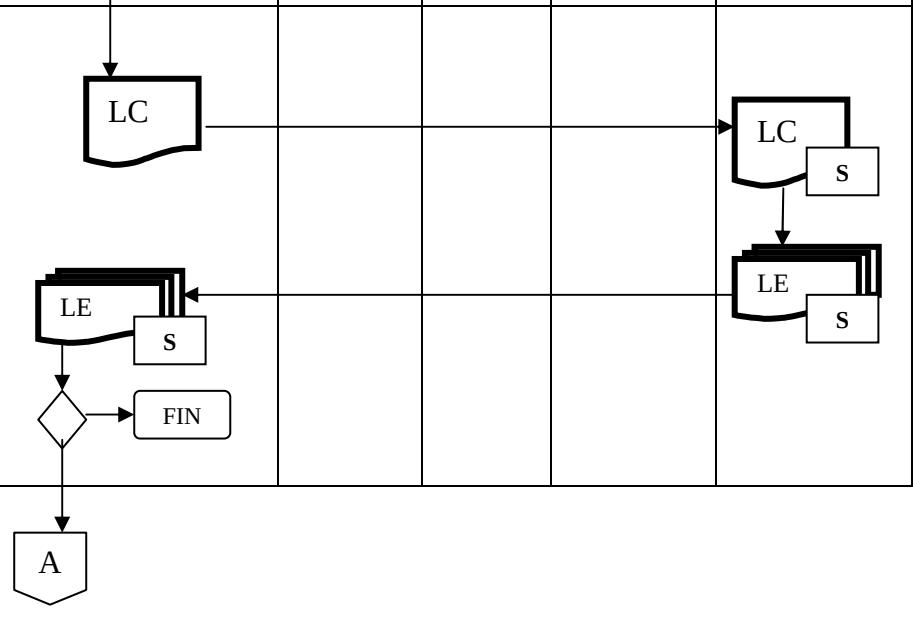
**36. L'entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de risque ?**

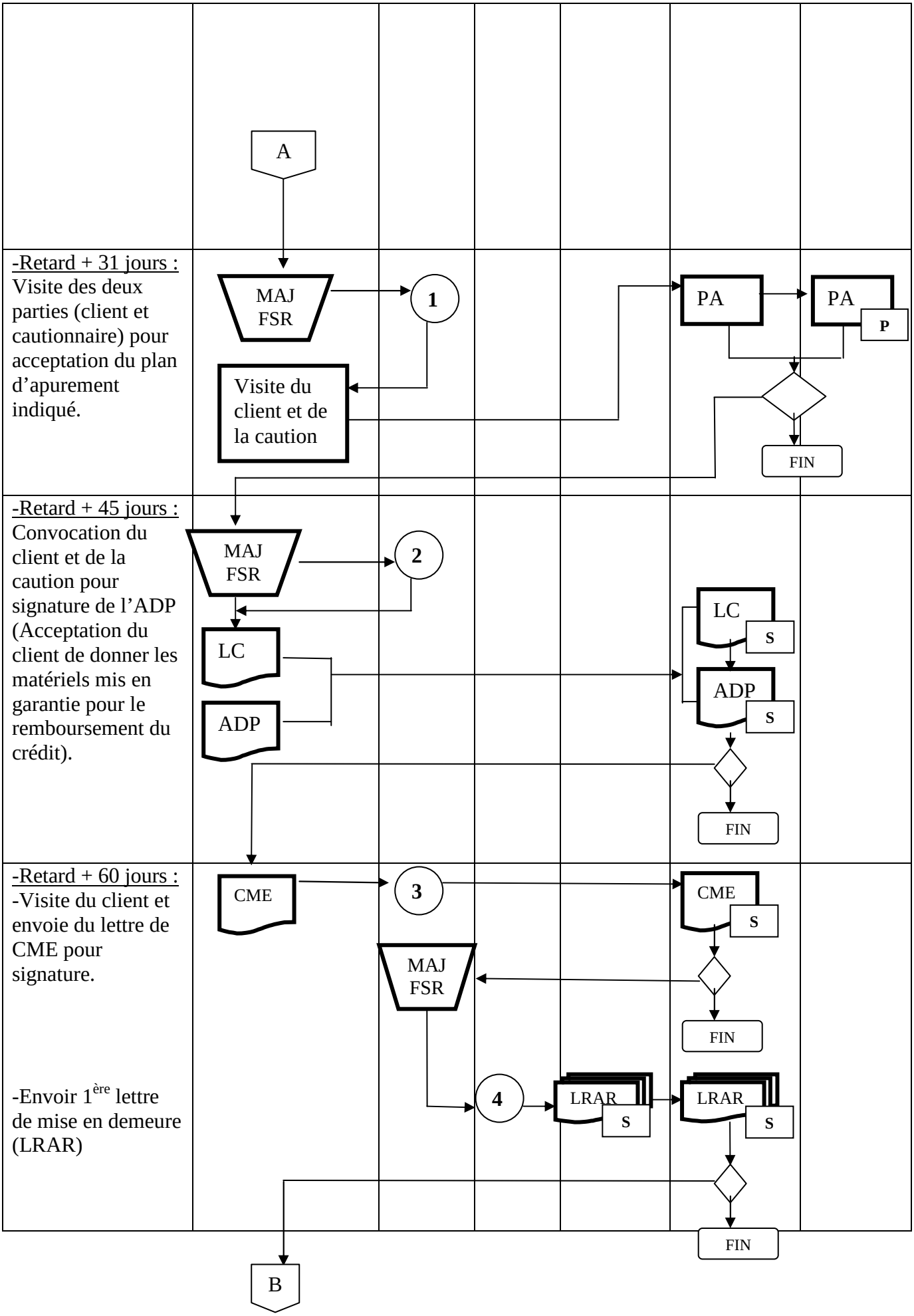
○ 1. Oui ○ 2. Non

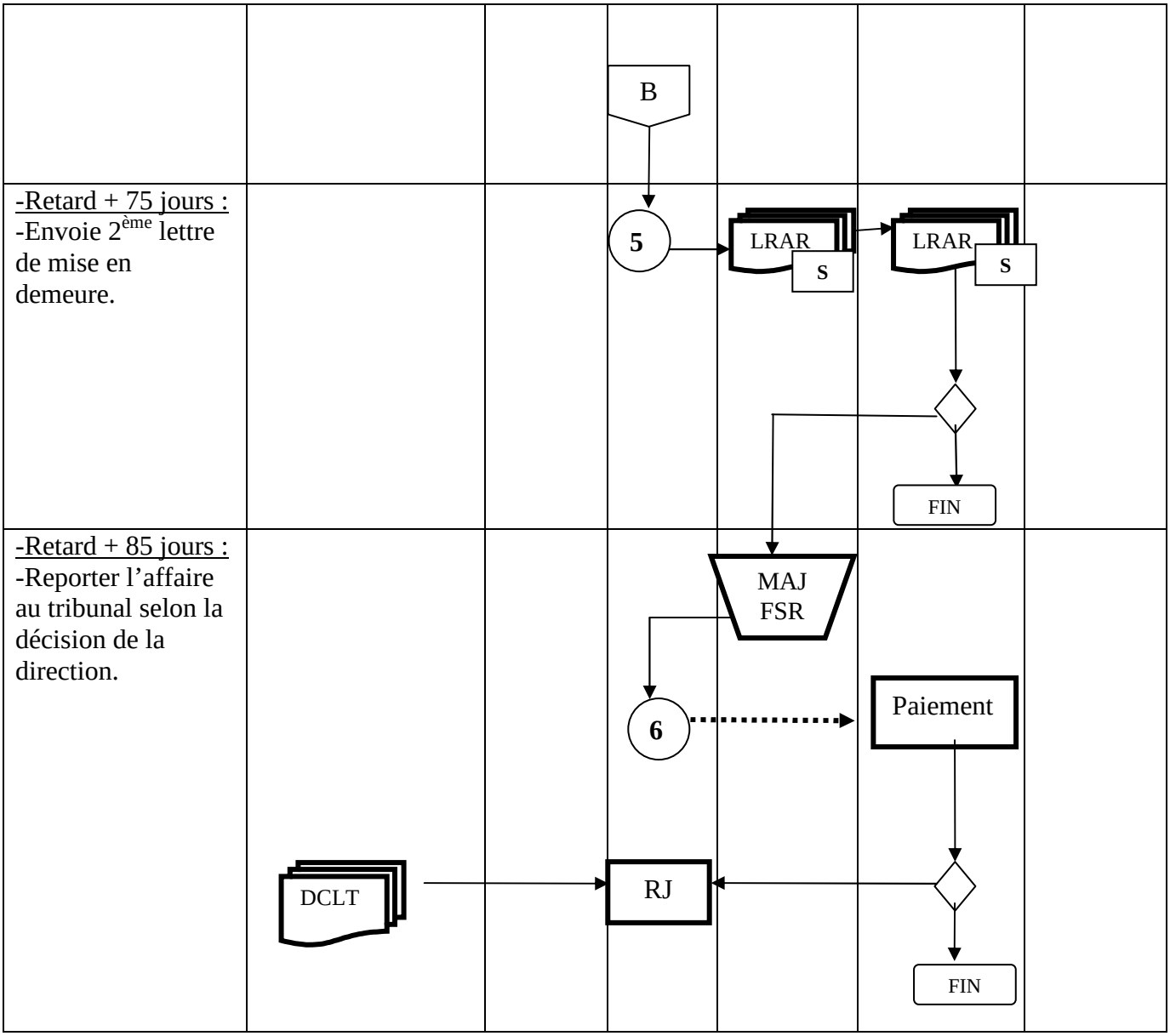
**37. Est-ce que ces processus de gestion des risques sont-ils intégrés dans le manuel de procédure de l'institution?**

○ 1. Oui ○ 2. Non

**ANNEXE 2** : DCD représentant, suivant la fréquence des retards, le mode de recouvrement de crédit de l'institution APEM/PAIQ S.A.

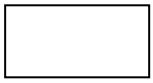
| PROCEDURES | AC | SPV | DG | RAF | bénéficiaire | Caution |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Relance des clients avant et/ou au cours de l'échéance prévu. |  | | | | | |
| -Retard + 1 jour : VAD pour rappel au paiement du crédit en cours. |  | | | | | |
| -Retard + 7 jours : 2ème Relance au bénéficiaire pour le remboursement du crédit en cours. | | | | | | |
| -Retard + 17 jours : Convocation du bénéficiaire et signature du LE pour soumission au remboursement du crédit. |  | | | | | |


A
-Retard + 31 jours :
Visite des deux parties (client et cautionnaire) pour acceptation du plan d'apurement indiqué.
MAJ FSR
1
Visite du client et de la caution
PA
PA
P
FIN
-Retard + 45 jours :
Convocation du client et de la caution pour signature de l'ADP (Acceptation du client de donner les matériels mis en garantie pour le remboursement du crédit).
MAJ FSR
2
LC
ADP
LC
S
ADP
S
FIN
-Retard + 60 jours :
-Visite du client et envoie du lettre de CME pour signature.
-Envoir 1ère lettre de mise en demeure (LRAR)
CME
3
MAJ FSR
4
LRAR
S
CME
S
FIN
LRAR
S
FIN
B

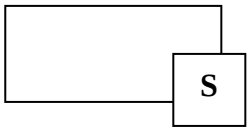



Source : Auteur

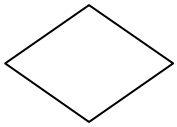
# SYMBOLE DES OPERATIONS



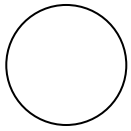
PROCEDE



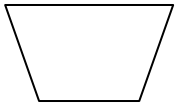

VISA OU SIGNATURE



DECISION



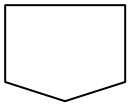
CONNECTEURS
(Contrôle N°1,2,3,…)



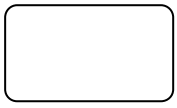
MISE A JOUR

DOCUMENT

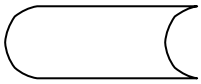
ENSEMBLE DE DOCUMENTS



CONNECTEURS INTER PAGES



SYMBOLE DE FLUX
(DEBUT, FIN)



STOCKAGE DE DONNEES



TRANSFERT DE DONNEES

FLUX D’INFORMATIONS

**<u>ANNEXE 3</u> : Modèle « Check list » collée sur la Couverture des dossiers des demandes de crédit**

APEM PAIQ-S.A

# CHECK LIST

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Nom du client<br>Numéro:<br>Agent responsable | | | | |
| Type: | Soldaire<br>Nom du groupe | | Individuel | |
| | | Nb | | Ctrl |
| Demande Remplie | | | | |
| Fiche d'Evaluation | | | | |
| Caution | | | | |
| Référence | | | | |
| Pièces justificatives obligatoires | | | | |
| | Certificat de résidence | | | |
| | Photo | | | |
| | Photocopie CIN | | | |
| | Déclaration de patrimoine (pour crédit individuel) | | | |
| Pièces justificatives complémentaires | | | | |

<u>Source</u> : APEM/PAIQ S.A, Octobre 2012.

# ANNEXE 4 : FICHE D'ENQUETE

| APEM PATO-S.A | Date de réception ...../ ...../..... |
|---|---|
| Demande de crédit | N° dossier ..... Bureau ..... |

## 1. Identification du demandeur

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nom | | Prénoms | |
| Date de naissance | | Lieu de naissance | |
| Pièce d'identité | Numéro | Délivrée le | à |
| Duplicata du | | Adresse du domicile | |
| Complément sur la localisation (Plan à fournir) | | | Téléphone |
| Profession | | Niveau scolaire et formation | |
| Sexe ☐ Homme ☐ Femme | Statut marital ☐ Célibataire ☐ Marié(e) ☐ Concubinage ☐ Veuf/veuve ☐ Divorcé(e) | | Nombre de personne à charge |
| Si marié(e), remplir les informations sur le (la) conjoint(e) suivantes | | Logement ☐ propriétaire ☐ location ☐ autre : | |
| Nom | | Prénoms | |
| Date de naissance | | Lieu de naissance | |
| Pièce d'identité | Numéro | Délivrée le | à |
| Adresse du domicile | | Téléphone | |
| Profession | | Employeur (nom et adresse) si salarié : | |

**Informations sur la caution**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nom | | Prénoms | |
| Date de naissance | | Lieu de naissance | |
| Pièce d'identité | Numéro | Délivrée le | à |
| Sexe ☐ Homme ☐ Femme | Statut marital ☐ Célibataire ☐ Marié(e) ☐ Concubinage ☐ Veuf/veuve ☐ Divorcé(e) | | Personnes à charge |
| Adresse du domicile | | Téléphone | |
| Activité | | Adresse de l'activité | |
| Revenu de la caution | | Nom de l'entreprise où elle travaille | |
| Adresse de l'entreprise | | Téléphone | |

## 2. Critères d'éligibilité

| Age > 21 ans | Exerce son activité depuis au moins 1 an | Inscrit à la CRM | Pertinence |
|---|---|---|---|
| ☐ oui ☐ non | ☐ oui ☐ non | ☐ oui ☐ non | ☐ oui ☐ non |

## 3. Information sur l'activité professionnelle

Description de l'activité : type, taille, installations, date de démarrage, forme juridique, enregistrée ou non, évolution depuis sa création, perspectives futures

| | Nom | Localisation |
|---|---|---|
| Fournisseur | | |
| Concurrent | | |

| | |
|---|---|
| Adresse du lieu de travail | |
| Complément sur la localisation | Téléphone |
| Activité salariée ☐ oui ☐ non | Fonction, salaire<br>Nom, téléphone de l'employeur |
| Autre(s) activité(s) ☐ Oui ☐ Non | SI oui, type(s) d'activité(s) |

## 4. Information sur le crédit

| | | |
|---|---|---|
| Montant du prêt souhaité | Durée du prêt souhaité | Capacité maximum de Remboursement ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ bihebdomadaire ☐ mensuelle ☐ trimestrielle ☐ échéance unique |
| Motif/Utilisation du prêt | | Ar_____ |

Type ☐ Individuel ☐ Solidaire

| Prêt en cours avec l'institution ou un autre organisme financier ☐ oui ☐ non | | Le conjoint a-t-il un prêt en cours avec l'institution ou un autre organisme financier ☐ oui ☐ non | |
|---|---|---|---|
| Si oui, quelle est le montant restant à rembourser _____ | Mensualité : Ar_____ | Si oui, quelle est le montant restant à rembourser _____ | Mensualité : Ar_____ |
| Nom du prêteur | | Nom du prêteur | |

Crédit(s) déjà obtenu(s) avec l'institution et/ou d'autres établissements financiers

| Type de crédit | Etablissement prêteur | Nom de l'emprunteur | Montant obtenu | Date dernier remboursement | Remboursement | | Vérification sur document | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | A l'échéance | En retard | Oui | Non |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Compte d'épargne ☐ oui ☐ non | Si oui, montant | Nom de l'établissement financier |
|---|---|---|

## 5. Situation budgétaire

| Dépenses — Source : activité professionnelle | | Montant | Réservé Agent de crédit |
|---|---|---|---|
| | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| | Total 1 = | | |
| Source : dépenses du ménage | | Montant | Réservé Agent de crédit |
| Alimentation (nourriture) | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Gaz / charbon | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Santé / hygiène | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Education (frais scolaire, fournitures) | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Habillement | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Eau/Electricité/Téléphone | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Loyer (+ impôt, entretien) | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Transport | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Loisirs, fêtes et activités religieuses | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Personnel de maison | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Autres : | Moyenne : ☐ journalière ☐ hebdomadaire ☐ mensuelle | | |
| Crédit(s) en cours (nombre de mois restant : .....) | | | |
| Imprévus : 10 % du montant sur une base mensuel | | | |
| | Total 2 = | | |
| | Total Dépenses 1 + 2 = | | |

| Recettes — Source : activité professionnelle | Montant | Réservé Agent de crédit |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| Total 1 = | | |
| Source : autres activités | Montant | Réservé Agent de crédit |
| | | |
| | | |
| Total 2 = | | |
| Total Recettes 1 + 2 = | | |

Selon votre activité, merci de préciser votre production totale et la part de votre autoconsommation s'il y a lieu

## 6. Déclaration du demandeur

Je soussigné_____, certifié sur l'honneur l'exactitude des renseignements communiqués. J'autorise l'institution à effectuer toutes vérifications nécessaires afin d'appuyer les informations fournies. Je reconnais que toute fausse déclaration entraînera le rejet de ma demande de crédit.

| Le _____ | Nom et signature | Demandeur | Conjoint | Caution |
|---|---|---|---|---|
| à _____ | | | | |

## Evaluation de la demande

Nom de l'agent de crédit _____

Bureau_____

### 7. Visite sur le lieu de l'activité professionnelle

| Date | Type de l'activité | Mois/Années d'existence |
|---|---|---|
| | | |

| Installations, équipements, personnes employés (revoir point 3 page 1) | Observations sur la localisation de l'activité : bonne/mauvaise, concurrence, etc. |
|---|---|
| | |
| **Expérience/formation du demandeur dans l'activité exercée** | **Compétence en gestion du demandeur** |
| | |
| **Risques principaux liés à l'activité** | **Commercialisation: marché existant ? assez porteur pour absorber les ventes ?** |
| | |

**Observations suite à une mini-enquête réalisée autour du lieu d'activité professionnelle**

**Conclusions sur l'activité professionnelle et sur la moralité du demandeur**

### ANALYSE DE LA VENTE ET DE L'ACHAT

| Jour | Montant | L | M | M | J | V | S | D | TOTAL | Jour | Montant | L | M | M | J | V | S | D | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vente basse | | | | | | | | | | Achat bas | | | | | | | | | |
| Vente haute | | | | | | | | | | Achat haut | | | | | | | | | |
| Ventes mensuelles | | | | | | | | | | Achats mensuels | | | | | | | | | |
| Ventes espèces | | | | | | | | | | Achats espèces | | | | | | | | | |
| Ventes à crédit | | | | | | | | | | Achats à crédit | | | | | | | | | |

Information sur les flux de trésorerie - RB : recette basse ; RH : recette haute (en montant)

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RB | | | | | | | | | | | | |
| RH | | | | | | | | | | | | |

### TRESORERIE

| H visite : | Espèces du jour | Espèces cumulées | Epargne maison | TOTAL | Autres |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

**Commentaire :**

## PRODUCTION

| | Désignation MP | Prix Unitaire | Quantité achetée | Montant de l'achat | Désignation du produit | Quantité produite | Cout Unitaire | Prix de vente | Quantité vendue/j/s/m | Montant de la vente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Produit 1 | | | | | | | | | | |
| | Total | | | | | | | | | |
| Produit 2 | | | | | | | | | | |
| | Total | | | | | | | | | |
| Produit 3 | | | | | | | | | | |
| | Total | | | | | | | | | |
| Total Achat Produit 1+2+3 | | | | | Total vente Produit 1+2+3 | | | | | |

## STOCKS

| DESIGNATION | Qté stock | Unité | Prix achat | Montant stock | Qté vendue | Montant achat | Prix de vente | Montant ventes Jours - sem - mois | Bénéfice | Marge |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| MONTANT TOTAL DES STOCKS | | | | | Total achat | | Total vente | | | |

| *TABLEAU TRESO GENERALE* Mois => | | | | | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Trésorerie initiale (solde précédent) | | | | | | | | | | | | | | |
| **EXPLOITATION** | | | | | | | | | | | | | | |
| Recettes | | | | | | | | | | | | | | |
| Dépenses | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédit demandé | | | | | | | | | | | | | | |
| Solde (1) | | | | | | | | | | | | | | |
| **HORS EXPLOITATION** | | | | | | | | | | | | | | |
| Recettes | | | | | | | | | | | | | | |
| Dépenses | | | | | | | | | | | | | | |
| Solde (2) | | | | | | | | | | | | | | |
| **MENAGE** | | | | | | | | | | | | | | |
| Recettes | | | | | | | | | | | | | | |
| Dépenses | | | | | | | | | | | | | | |
| Solde (3) | | | | | | | | | | | | | | |
| solde (1) + solde (2) + solde (3) = **Solde (A)** | | | | | | | | | | | | | | |
| **REMBOURSEMENT DU CREDIT DEMANDE** | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital (C) | | | | | | | | | | | | | | |
| Intérêt (I) | | | | | | | | | | | | | | |
| Solde (A)- C - I = **Solde (B)** | | | | | | | | | | | | | | |
| **Amortissement du capital** (crédit demandé) | | | | | | | | | | | | | | |

## 8. Information financière

**BILAN**

| | ACTIVITE | FAMILLE | TOTAL | | ACTIVITE | FAMILLE | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Actif circulant** | | | | Dettes | | | |
| Trésorerie | | | | Dettes fournisseurs | | | |
| Créances | | | | Avances clients | | | |
| Stocks et encours | | | | Autres | | | |
| **Actif fixe** | | | | Passif | | | |
| Local/terrain | | | | Fonds propres | | | |
| Matériels d'exploitation | | | | Dettes autres IMF | | | |
| TOTAL ACTIF | | | | TOTAL PASSIF | | | |

**COMPTE DE RESULTAT**

| | | TOTAL | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| + | Ventes | | + | Autres revenus | |
| - | Achats | | - | Charges familiales | |
| = | Marges | | = | Solde familial | |
| - | Ch. D'exploitation | | - | Remb/salaire | |
| = | Résultat net (1) | | = | Résultat (2) | |
| | | | | Capacité de remboursement (1) + (2) | |

## 9. Taux d'endettement

| Total des dettes | + | Crédit | X 100 | divisé par | Total Actif (AF + Actif Futur) | = | Taux d'endettement |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | + | | X 100 | divisé par | | = | % |

Le niveau maximum recommandé est de 50% pour le demandeur exerçant une activité génératrice de revenu.
Au-delà de cette limite, le demandeur sera considéré comme surendetté eu égard à ses revenus. Pour les salariés, le taux maximum est de 33%.

AUTRES RATIOS

| Indicateurs financiers | Formules | Résultats | | |
|---|---|---|---|---|
| Capacité de remboursement quotidienne | Mensualité/ventes quotidiennes | | Jours | |
| Taux d'utilisation de la capacité | Mensualité/capacité de remb | | % | Max 70% |
| Taux de renforcement du FDR ou AF | Crédit/FDR ou AF | | % | =100% |

## 10. Antécédent de crédit dans l'institution

| | |
|---|---|
| Le demandeur à déjà bénéficié d'un crédit ☐ oui ☐ non | Si oui, nombre de crédits reçu et remboursé |
| Rappel : montant(s) et objet(s) du crédit | |
| Respect des engagements et des échéances | |

## 11. Visite au domicile du demandeur

| | |
|---|---|
| Date | Est-ce que les biens inscrits dans la déclaration de patrimoine existent et lui appartiennent |
| Demandeur présent ☐ oui ☐ non | |
| Le nombre de personnes à charge déclaré est-il exacte ☐ oui ☐ non | Vérification des dépenses inscrites au point 5 page 2 |
| Depuis combien de temps vit-il dans le quartier/village | |
| Certificat de résidence ☐ oui ☐ non | |
| Informations additionnelles obtenues auprès de sa famille et de son alentour | Commentaires et recommandations |

| GARANTIE PROPOSEE | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESIGNATION | Caractéristiques | Date/année d'acquisition | Valeur d'origine | Qté | Prix d'évaluation | Total | Propriétaire du bien |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | |

## 12. Synthèse et conclusion de l'agent de crédit

| Synthèse | Satisfaisant | Insatisfaisant | Commentaires |
|---|---|---|---|
| Activité professionnelle | | | |
| VAD et VLV | | | |
| Réputation, moralité du demandeur | | | |
| Calcul du taux d'endettement | | | |
| Qualité des garanties | | | |
| Antécédents de crédit | | | |

| Recommandations | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Montant du prêt | FDG : Ar | FDS :Ar | Frais de dossier : Ar |
| | Durée du prêt | Fréquence de remboursement | | Mensualité |

**Conclusion** (pourquoi le comité de crédit devrait approuver ce prêt)

**JUSTIFICATION DE LA PROPOSITION**

| Objet | Quantité | Prix Unitaire | TOTAL |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | TOTAL | |

## 13. Déclaration de l'agent de crédit

Je soussigné_____, certifié sur l'honneur l'exactitude des renseignements indiqués sur ce document et serai tenu responsable pour toute mauvaise interprétation. L'ensemble des informations a été vérifié grâce à une ou plusieurs sources. Je n'ai pas seulement écrit ce que le client a bien voulu me communiquer.

Le ..... a .....

Signature

## 14. Contre visite

Le chargé de supervision ou toute autre personne dédiée à cette tâche dans l'institution peut décider et effectuer une contre visite.

| Date | Demandeur présent ☐ oui ☐ non | Autres remarques et observations |
|---|---|---|
| Commentaires sur le point 4. Information crédit | | |
| Commentaires sur le point 5. Situation budgétaire | | |
| Commentaires sur le point 7. Visite sur le lieu de l'activité professionnelle | | |
| Commentaires sur le point 8. Informations financières | | Conclusion de la personne chargée de la contre visite |
| Commentaires sur le point 11. Visite au domicile du demandeur | | |
| Commentaires sur les garanties retenues | | |

| Décision du comité de crédit | | Date de la réunion / / |
|---|---|---|
| ☐ ACCEPTE | | ☐ REJETTE |
| Montant du prêt | Fonds de garantie | Raisons du rejet |
| Durée du prêt | Fonds de sécurité | |
| Fréquence de remboursement | Frais de dossier | ☐ AJOURNE |
| Montant à rembourser par échéance | Nombre d'échéances | Raisons de l'ajournement |
| Commentaires du Comité | | Le demandeur s'est acquitté des demandes du comité<br>☐ oui, la demande est acceptée ☐ non, la demande est refusée |

Nom, prénom et signature des membres du comité de crédit

Source : Agent de crédit, Octobre 2012

**ANNEXE 5** : TABLEAU D'AMORTISSEMENT DES PRETS

APEM PAIQ-SA

# TABLEAU D'AMORTISSEMENT

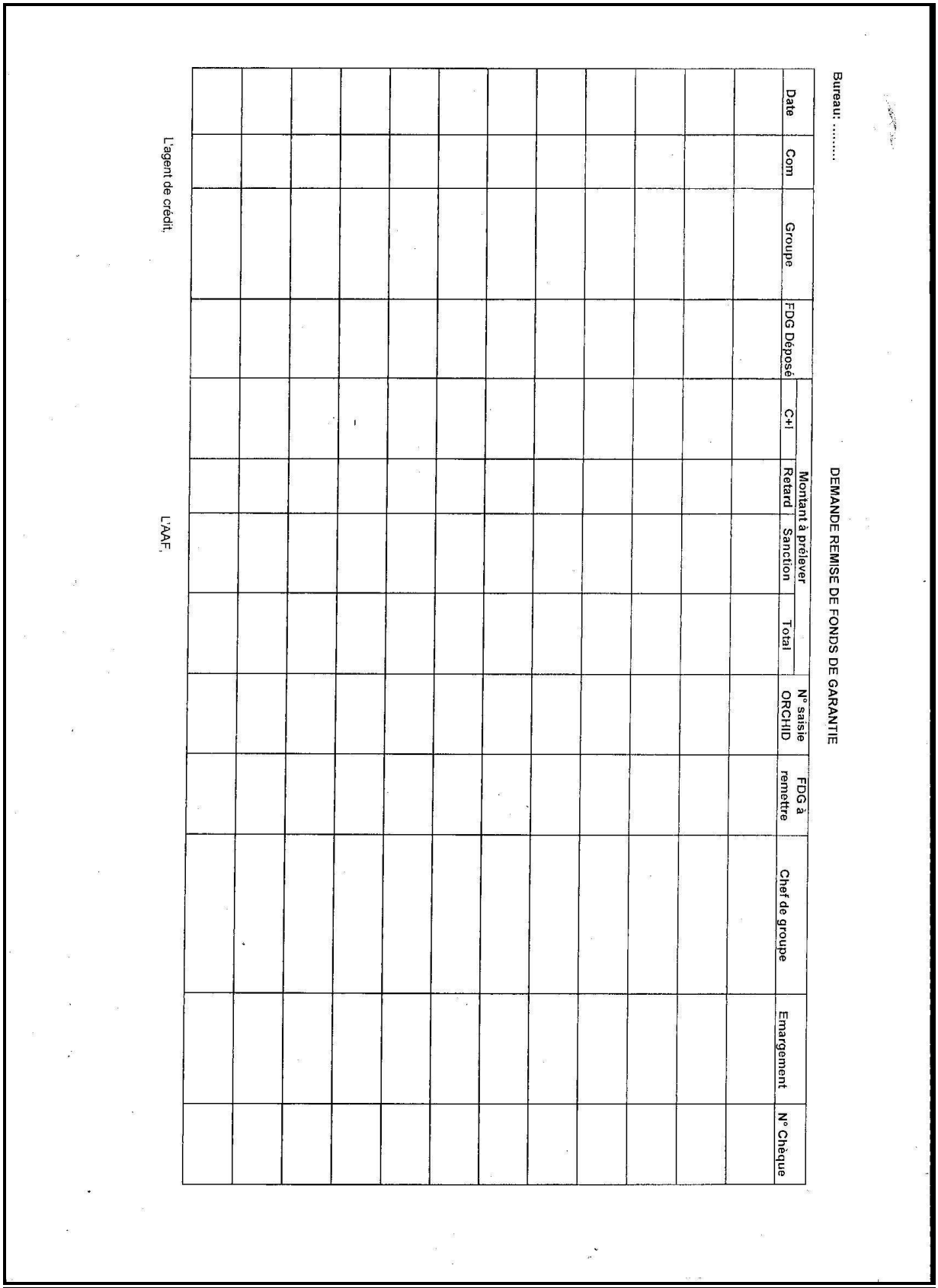
PHP N° 3374

| | | | |
|---|---|---|---|
| Montant du crédit : | 700 000 | Nom : | RANAIVOJAONA |
| Durée (mois) : | 12 | Prénoms : | Heritiana Rivoarisoa |
| Modalité de paiement : | Mensuel | | |
| Fond de garantie | 70 000 | | |
| Fond d'assurance Décès | 7 000 | Date de Deblocage | 22/06/2012 |
| Frais de dossier | 14 000 | | |
| Somme | 700 000 | | |
| Intérêt : | 210 000 | | |
| Total à rembourser : | 910 000 | | |
| Montant de l'échéance : | 75 833.33 | | |

| N° | Dates de remboursement | Montant à rembourser | Capital restant dû | Intérêt restant dû | Rembours/t Capital | Rembours/t Intérêt | Total à Rembourser | Solde |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DBL | 22/06/2012 | | | | | | | |
| 1 | 23/07/2012 | 910 000.00 | 700 000.00 | 210 000.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 834 166.67 |
| 2 | 22/08/2012 | 910 000.00 | 700 000.00 | 210 000.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 758 333.33 |
| 3 | 24/09/2012 | 834 166.67 | 641 666.67 | 192 500.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 682 500.00 |
| 4 | 22/10/2012 | 758 333.33 | 583 333.33 | 175 000.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 606 666.67 |
| 5 | 22/11/2012 | 682 500.00 | 525 000.00 | 157 500.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 530 833.33 |
| 6 | 24/12/2012 | 606 666.67 | 466 666.67 | 140 000.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 455 000.00 |
| 7 | 22/01/2013 | 530 833.33 | 408 333.33 | 122 500.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 379 166.67 |
| 8 | 22/02/2013 | 455 000.00 | 350 000.00 | 105 000.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 303 333.33 |
| 9 | 22/03/2013 | 379 166.67 | 291 666.67 | 87 500.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 227 500.00 |
| 10 | 22/04/2013 | 303 333.33 | 233 333.33 | 70 000.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | 151 666.67 |
| | | 227 500.00 | 175 000.00 | 52 500.00 | 58 333.33 | 17 500.00 | 75 833.33 | |

Source : Assistant Opérationnel, APEM/PAIQ S.A, Octobre 2012

**ANNEXE 6** : DEMANDE DE REMISE DES FONDS DE GARANTIES



Bureau: .....

DEMANDE REMISE DE FONDS DE GARANTIE

| Date | Com | Groupe | FDG Déposé | Montant à prélever | | | | N° saisie ORCHID | FDG à remettre | Chef de groupe | Emargement | N° Chèque |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | C+I | Retard | Sanction | Total | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

L'agent de crédit,

L'AAF,

Source : Assistant Opérationnel, APEM/PAIQ S.A, Novembre 2012

**ANNEXE 7 : Déclaration du patrimoine cédé à titre de garantie**

**FANAMBARAM-PANANANA**

Antananarivo faha,……..

Izaho (Izahay mivady ) :
Atoa :
sy
Rtoa :

Dia manambara marina fa tompon'ireto fanaka ireto ary anay madiodio fa tsy ikambanana amin'ny olon-kafa:

| Entana | Marika | Taona nividianana azy |
|---|---|---|
| Ohatra: Télé | Samsung | 2008 |

Atolotra ho antoka amin'ny fisamboram-bola ataon'i Atoa/Rtoa……ato amin'ny APEM PAIQ S.A.

Sonian'ny Mpivady

NB: Tombohana any amin'ny Fokontany

**ANNEXE 8** : Fiche de Suivi et de Contrôle de crédit

APEM PATQ-S.A

FICHE DE SUIVI DES CONTROLES PAR DOSSIER DE CRÉDIT

Bureau: Agent de crédit:

Nom du client: N° du crédit: Type du crédit:

Date de la demande: Montant demandé: Date octroi: Montant accordé:

| Etapes | Tâches à contrôler | Caissier: autocontrôle | Agent de crédit ou AO: autocontrôle | Superviseur: contrôle de 1er degré | RAF: contrôle de 1er degré | Directeur: contrôle de 2ème degré | Contrôleur Interne: contrôle de 3ème degré | Observations éventuelles |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Date et visa | Date et visa | Date et visa | Date et visa | Date et visa | | |
| 1.Instruction | 1.1. Demande de crédit bien complétée(Avec photocopie CIN et Photo) | | | | | | | |
| | 1.2. Visite au domicile du demandeur | | | | | | | |
| | 1.3. Visite sur le lieu de l'activité professionnelle | | | | | | | |
| | 1.4. Information financière | | | | | | | |
| | 1.5. Étude trésorerie | | | | | | | |
| | 1.6. Bilan | | | | | | | |
| | 1.7. Taux d'endettement | | | | | | | |
| | 1.8. Garanties proposées(Preuve de propriété de garantie) | | | | | | | |
| | 1.9. Antécédent de crédit dans l'institution | | | | | | | |
| | Synthèse et conclusion de l'agent de crédit | | | | | | | |
| | Déclaration de l'agent de crédit | | | | | | | |
| | Contre visite | | | | | | | |
| 2. Décision | Montant du prêt | | | | | | | |
| | Dépôt de garantie | | | | | | | |
| | Durée du prêt | | | | | | | |
| | Fonds de sécurité | | | | | | | |
| | Taux d'intérêt | | | | | | | |
| | Fréquence de remboursement | | | | | | | |
| | Nombre d'échéances | | | | | | | |
| | Visa et noms membres comité | | | | | | | |
| 3. Réalisation | Contrat, acte de nantissement et acte de caution solidaire: élaboration et édition en 2 ou 3 exemplaires | | | | | | | |
| | Légalisation des signatures (contrat, acte de nantissement, acte de caution solidaire) | | | | | | | |
| | Encaissement FDG et les frais et accessoires | | | | | | | |
| | Edition reçu de déblocage | | | | | | | |
| | Edition des fiches verte et bleue | | | | | | | |
| | Edition du tableau d'amortissement | | | | | | | |
| | Classement du dossier | | | | | | | |
| | Bon enregistrement des pièces (Contrat de prêt, reçu, livret de client, journal, . ) | | | | | | | |
| 4. Suivi | VAD et VLV : Suivi de la réalisation des comptes d'exploitation prévu (Fiche de suivi crédit) | | | | | | | |
| | Visite chez le client : Vérification des garanties et contrôle utilisation du fonds | | | | | | | |

-Document à conserver avec le dossier de crédit de client au bureau de quartier et les dossiers de crédits étant classés par ordre chronologique de N° de prêt.

| Taches contrôlées | Date | Observations | Actions à faire | Date action | Realisation (Oui /Non/ avec date) | Signature | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Contrôleur | Contrôlé |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Source : Agent de crédit, APEM/PAIQ S.A, Octobre 2012

**ANNEXE 9: Questionnaire du Contrôle interne**

| QUESTIONS | OUI | NON | N/A | VERIFIER PAR |
|---|---|---|---|---|
| **1. Administration du crédit :**<br>La demande de crédit est-elle correctement remplie et complète ?<br>Le dossier de crédit est-il complet, par exemple contient-il toutes les informations sur l'identité de l'emprunteur ?<br>Le client remplit-il les critères d'éligibilité, par exemple le nombre d'années d'exercice ?<br>Les tranches de remboursement et les intérêts ont-ils été correctement calculés ?<br>**2. Analyse du crédit** :<br>L'analyse de la demande de crédit a-t-elle été bien faite ?<br>Est-ce que tous les avis portés par le comité technique figure bien sur la demande de crédit ?<br>Est-ce que toute la demande de crédit transite bien par le comité technique ?<br>Les calculs réalisés pour justifier la décision de crédit sont-ils corrects ? (Par exemple calcul du fonds de roulement prenant en compte la rotation des stocks et les produits à recevoir)<br>Le dossier contient-il tous les documents requis ?<br>Le client est-il propriétaire de son domicile ou le loue-t-il ?<br>Les montants des dettes et actifs indiqués dans les rapports sont-ils corrects et raisonnables, notamment les stocks et garanties matérielles ?<br>Est-ce que les prêts de grande taille sont-ils approuvés par le comité de crédit ?<br>Le client a-t-il d'autres prêts en cours ?<br>Existe-t-il une liste de mauvais payeur?<br>Y a-t-il des contrôles effectués sur l'identité de la personne qui se porte caution ainsi que sur sa moralité et sa solvabilité?<br>Est-ce que la consultation de la centrale de risque s'est tenue avant tout déblocage de crédit ?<br>Quand s'effectue le contrôle :<br>❖ Avant l'évaluation de l'activité<br>❖ Après l'évaluation de l'activité<br>Si l'emprunteur figurait dans la base de donnée CRM :<br>-Est-ce qu'il peut bénéficier encore de crédit?<br>-Si oui, est ce que les montants du prêt en cours sont pris en compte dans l'analyse de crédit ou intégré dans le calcul de sa capacité de remboursement?<br>**3. Remboursements :**<br>La date et le montant des remboursements ont-ils été correctement enregistrés ?<br>Les prêts ont-ils été refinancés, c'est-à-dire remplacés par un nouveau prêt ? | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| En cas d'impayés, une garantie a-t-elle été saisie ? La valeur réelle de cette garantie a-t-elle été enregistrée ?<br>Existe-t-il un rapprochement entre le registre des clients à ceux de l'institution ?<br>(si oui, quand ?)<br>Lors de contrôle physique, existe-t-il un rapprochement entres les aléas journal de recette et dépenses-reçus- fiche de remboursement-montant de l'encaisse?<br>Est-ce que les remboursements perçus au niveau des caisses sont-ils matérialisés par des reçus?<br>Le bénéficiaire (ainsi que le caissier) signe-t-il obligatoirement les fiches de remboursement et le reçu que conserve le caissier pour décharge de paiement?<br>Est-ce que les reçus sont prénumerotés?<br>Si oui, est ce que les reçus sont établis en plusieurs exemplaires ? (et qui sont les bénéficiaires)<br>Est-ce que les remboursements sont suivis régulièrement et adéquatement?<br>En cas de remboursement mensuel, les règlements sont-ils affectés en priorité aux intérêts ?<br>Est-ce que les intérêts perçus correspondent-ils aux conditions de prêts?<br>En terme d'intérêt de retard, est-ce que les règles spéciales de calcul sont respectées?<br>Lors de remboursement anticipé, les modalités prévues sont bien appliquées?<br>□ Est-ce que les agents de crédit peuvent-ils collecter les remboursements en dehors du siège ou de l'agence ?<br>En cas de collecte en dehors du bureau (caisse) de l'institution :<br>❖ Les sommes encaissés sont-ils enregistrés dans le cahier de remboursement de l'AC<br>❖ Les sommes collectés sont-ils matérialisés par des reçus qui sont établis en plusieurs exemplaires.<br>❖ Les fiches de remboursement des clients font-ils l'objet d'une mise à jour et signés par le bénéficiaire et l'AC responsable.<br>**<u>Systèmes informatiques :</u>**<br>Est-ce que les mots de passe des employés sont tenus secrets et qu'ils sont régulièrement modifiés pour maintenir leur efficacité.<br>Est-ce que les employés se connectent et se déconnectent correctement et n'utilisent pas un ordinateur connecté par un autre employé.<br>Est ce que des fichiers de sauvegarde sont régulièrement créés et qu'ils sont stockés dans un lieu relativement sûr ?<br>Est-ce qu'une recherche de virus est régulièrement effectuée sur les ordinateurs et que le logiciel anti-virus est actualisé.<br>La base de données clients sont-ils périodiquement | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| revus et mis a jour ?<br>Est ce que les informations produits sont disponibles à temps et adapté aux besoins de l'organisation? ?<br>Les employés peuvent-ils falsifier les dossiers des clients dans le système d'information de gestion ?<br>**SELECTION DES BENEFICIAIRES :**<br>- L'acceptation des nouveaux emprunteurs se fait-elle sur la base de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traités avec eux?<br>- Existe-t-il une liste mentionnant les futurs bénéficiaires?<br>Lors de la formation des clients, est-ce que tous les renseignements nécessaires et utiles sont transmis aux demandeurs?<br>**RECOUVREMENT :**<br>- En cas de retard de paiement, est ce que vous effectuez une procédure de relance aux emprunteurs?<br>- Les relances sont-elles faites dans des délais satisfaisants ?<br>- Y a-t-il un suivi des dossiers contentieux?<br>Est-ce qu'ils sont transmis à la bonne date et dans les délais fixés par le procédure interne ?<br>**OCTROI DE CREDIT :**<br>- L'octroi d'un prêt est-il soumis à l'autorisation préalable du Responsable Administratif et financière et du Directeur général ?<br>- L'autorisation spécifie-t-elle les garanties accordées par l'emprunteur ?<br>- Des limites sont-ils fixés selon la nature de crédit accordé ?<br>- Des délais maximum de paiement ont-ils été définis par la direction?<br>- Un dossier par prêt est-il constitué mentionnant :<br>le montant, les conditions (taux d'intérêt, durée de remboursement, garantie exigée, etc.…) ?<br>- Un responsable est il désigné pour assurer le suivi de Crédit ?<br>- Tout prêt accordé est-il inscrit dans un échéancier de remboursement ?<br>- Lors de l'acceptation de crédit, existe-t-il un recueil des signatures des personnes bénéficiaires et des responsables nommément désignés?<br>- Est-ce que les prêts de grande taille sont-ils approuvés par le comité de crédit ?<br>- Est-ce que les décaissements s'effectue-t-ils par chèque ?<br>-Est-ce qu'ils sont transmis à la bonne date et dans les délais fixés par le procédure interne ?<br>-Les personnes habiletés à signer les chèques sont-elles désignées par le conseil d'administration ou par des responsables désignés par lui ?<br>- Existe-t-il un recueil des signatures des personnes pouvant autoriser les paiements ?<br>- Une listage des chèques émis est-il dressé sur registre ? | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| □ La signataire des chèques sont-elles assurés par des personnes indépendantes des fonctions suivantes :<br>❖ Approbation des contrats<br>❖ Tenue du journal de trésorerie<br>❖ Préparation des chèques<br>❖ Saisie des contrats<br>□ existe-t-il un contrôle inopiné ou un inventaire physique du carnet de chèque ?<br>**SUIVIS DES CREDITS :**<br>□ Est-ce que les échéances en retard sont classifiées<br>□ Est-ce que le listing journalier des prêts en retard est fiable et puisse servir de point de départ pour les contrôles des dossiers ?<br>**GARANTIES :**<br>□ Est-ce que les garanties notées sur une série de dossier sont conformes aux garanties réellement prises ?<br>□ Est-ce que les montants des garanties sont évalués de façon fiable ?<br>**DECAISSEMENTS DE FDG**<br>□ Existe-t-il un planning de décaissement de FDG au sein de la société? | | | | |

Source : Auteur

**ANNEXE 10 :** Evolution des Encours de crédit pour l'année 2010, 2011, 2012

| Bureau | Année | déblocage | | encours | | Nombre de clients |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nombre | montant | Nombre | montant | |
| | 2009 | 23 | 51.972.000 | 153 | 29.155.076 | 153 |
| | 2010 | 49 | 86.748.000 | 87 | 53.442.918 | 87 |
| 1 | 2011 | 25 | 32.266.000 | 23 | 29.941.322 | 23 |
| | 2009 | 25 | 23.300.000 | 22 | 9.174.082,80 | 22 |
| | 2010 | 83 | 79.653.300 | 66 | 51.781.606,85 | 66 |
| 2 | 2011 | 21 | 19.307.500 | 36 | 21.737.638,60 | 36 |
| | 2009 | 39 | 57.969.000 | 24 | 19.328.688,20 | 24 |
| | 2010 | 81 | 127.877.250 | 97 | 88.365.636,02 | 97 |
| 3 | 2011 | 24 | 25.740.000 | 46 | 41.110.573,20 | 46 |
| | 2009 | 41 | 59.790.500 | 34 | 28.316.944,80 | 34 |
| | 2010 | 59 | 94.412.500 | 62 | 66.410.313,60 | 62 |
| 4 | 2011 | 29 | 41.279.000 | 48 | 38.581.640 | 48 |
| | 2009 | 12 | 12.866.000 | 10 | 2.462.250,40 | 10 |
| | 2010 | 12 | 20.084.000 | 5 | 6.408.161,80 | 5 |
| 5 | 2011 | 5 | 10.668.000 | 2 | 706.194,80 | 2 |
| | 2009 | 38 | 45.122.600 | 24 | 15.185.831,60 | 24 |
| | 2010 | 82 | 108.726.190 | 73 | 64.932.024,91 | 73 |
| 6 | 2011 | 35 | 40.721.323 | 41 | 39.742.405 | 41 |

Source : Assistant Opérationnel, Novembre 2012

**ANNEXE 11: La Centrale des risques de la Microfinance (CRM) :**

**La Centrale des risques de la Microfinance (CRM) :**

La centrale des risques de la microfinance est un projet financé par MCA Madagascar.
Le projet consiste à élaborer et mettre en œuvre un système qui va centraliser les données sur les crédits octroyés par les institutions de microfinance (IMF) agréées auprès d'une base de données centrale gérée par la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF Direction Microfinance).
La mise en œuvre de ce système répond à deux objectifs liés. Pour l'autorité de supervision, il s'agit de mesurer et évaluer l'exposition des IMF aux risques, établir une typologie de risque et prévenir les risques systémiques. Au niveau des IMF, l'objectif est de déceler et prévenir le surendettement d'un emprunteur potentiel, et d'établir son profil de risque pour prendre une décision fiable, objective et rapide en matière de crédit.
A ce titre, les IMF agréées sont obligées de faire une déclaration périodique auprès de la CRM comprenant en particulier les informations sur les tiers (emprunteurs, garants avec leurs signalétique et qualification) et sur les crédits (caractéristiques, situation ou qualification, incidents, etc.). Ces informations sont centralisées, traitées et restituées sous forme de situation agrégée d'endettement d'un tiers et/ou sous forme de transaction d'analyse du secteur. Ceci a requis la mise en œuvre d'un référentiel commun à l'ensemble du secteur, élaboré conjointement avec la CSBF et la Coordination Nationale de la Microfinance (CNMF).
Le projet a démarré en Juin 2008 et est prévu de se terminer en Juin 2009. Après l'étape de conception et développement du système, il a été effectué une formation de l'ensemble des IMF recensées au niveau de la CNMF. Il a été également effectué un appui spécifique à chaque IMF pour s'assurer qu'elle puisse utiliser de manière optimale la CRM. Cet appui se traduit par des recommandations sur le système de gestion en général (organisation, procédures, système informatique). Environ une trentaine d'IMF et plus de 500 agents étaient concernés par les formations et appuis.
Actuellement, le projet entre dans sa phase de mise en œuvre. Le système est installé auprès des serveurs de la Banque Centrale de Madagascar. Certaines IMF ont commencé à effectuer des tests pratiques. Le cadre règlementaire qui va régir le système est en cours de finalisation auprès des autorités de supervision.

Source : Alain (R) et Grégoire (C), « Évaluation d'institutions de microfinance en milieu rural à Madagascar », Série Evaluation et Capitalisation, AFD, Juillet 2008, 55 pages.

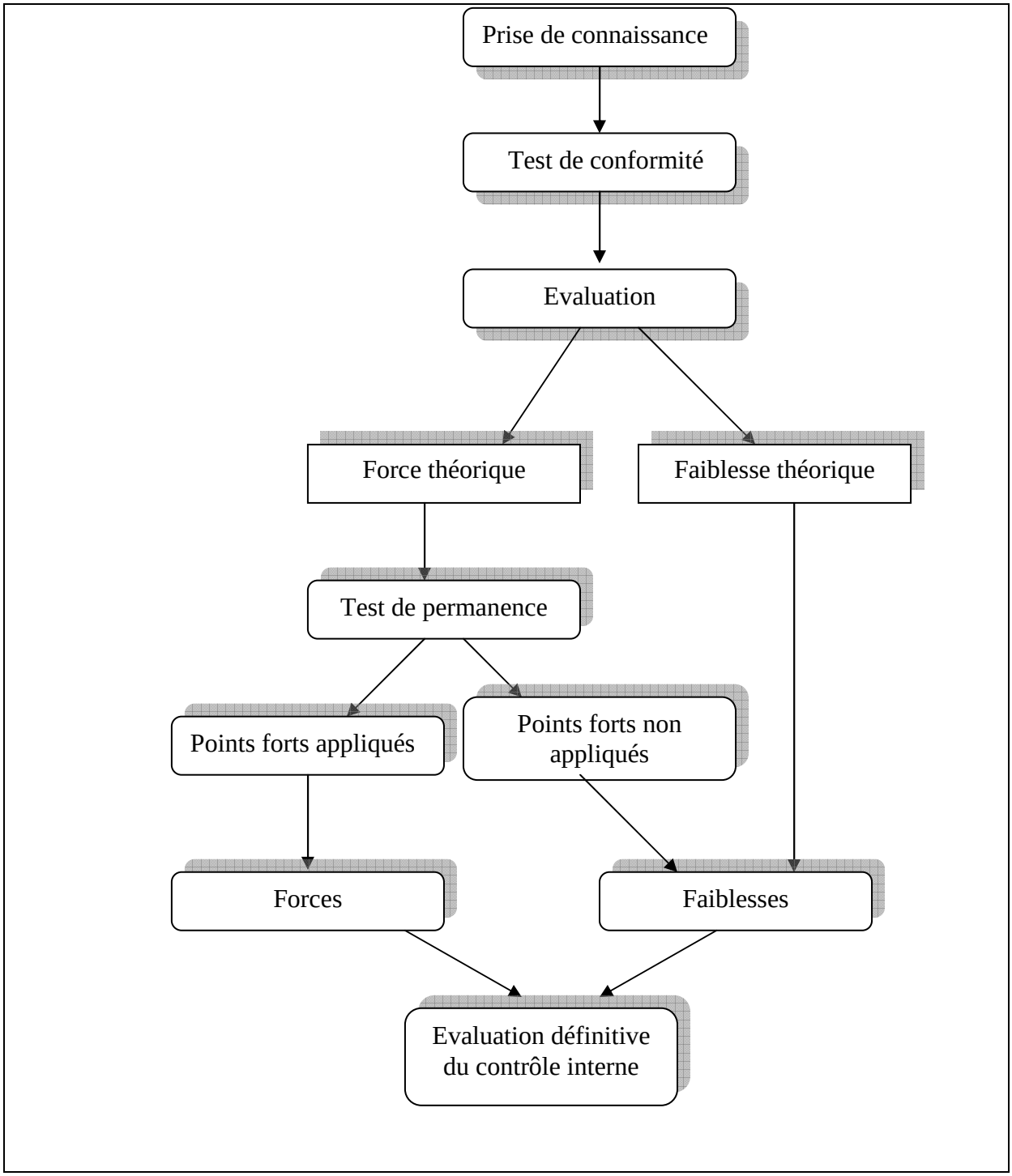
**ANNEXE 12 : Les conditions générales d'octroi de prêts.**

| Les conditions d'éligibilité | Les conditions de non éligibilité |
|---|---|
| -L'emprunteur doit avoir 21 ans au minimum (de même pour le cautionnaire) lors du dépôt de la demande et 60 ans au maximum.<br>-Toute personne déposant une demande de crédit doit être titulaire d'un CIN, avec une signature lisible ainsi que son épouse. (pour CRM et Logiciel)<br>-L'emprunteur doit avoir une expérience de 06 mois (pour le CI et le CS) ou plus d'un an (pour le CSA) dans son activité pour démontrer combien il tient à son activité, qu'il a de l'expérience et doit aussi démontrer un fond de roulement.<br>-Les groupes emprunteurs doivent être constitués de 3 ou 4 personnes (pour le CS).<br>-Tous les dossiers à constituer doivent être complets lors du dépôt de la demande.<br>-Tous les emprunteurs doivent être sédentaires (existence de contrat de bail ou d'un certificat d'occupation délivré par le Fokontany ou autorisation délivré par la commune selon les cas).<br>-L'emprunteur doit être propriétaire et effectue son activité quotidiennement.<br>-Un client ayant un prêt en cours dans d'autre institution mais dont la capacité de remboursement permet encore de supporter un autre crédit en parallèle (preuve à l'appui et selon l'appréciation du Superviseur)<br>-L'emprunteur doit avoir une cautionnaire (autre que son conjoint) ayant des AGR ou salariés d'une société, qui se porte caution envers l'emprunteur en question en cas de défaillance de celui-ci. | -Un des époux est déjà emprunteur dans l'institution.<br>-Les personnes de mauvaise foi<br>-les emprunteurs et les conjoints qui ont des crédits ayant plus de 03 retards au niveau de l'institution.<br>-Les cautionnaires<br>-Des emprunteurs qui ont déjà des crédits en contentieux dans d'autres institutions.<br>-Toutes formes de « *business illicite* ».<br>-Les personnes ayant déjà subies une condamnation ou en instance de divorce.<br>-Toutes les activités illicites et sujettes à des restrictions internationales. (drogue, blanchiment d'argent, etc.)<br>-Les établissements de l'Etat (école, hôpital, etc.)<br>-Les églises, les sectes, les actions culturelles et religieuses.<br>-Les activités avec un taux élevé de boissons alcooliques (maximum 50%) ainsi que les bars, et brocanteurs.<br>-Les ONG, Associations et Syndicats<br>-Les marchands qui n'ont pas d'autorisation de pratiquer leur activité sur la voie publique ainsi que les marchands ambulants.<br>-Les personnes qui n'ont pas de revenu stable (fiche de paie) et qui ont moins d'un an d'ancienneté dans la société, les CDD pour le crédit à la consommation.<br>-Toutes personnes ayant une responsabilité au niveau des Collectivités territoriales Décentralisées (CTD) comme les Fokontany, les Communes et les régions.<br>-Les éléments de force de l'ordre : police<br>-Les personnes qui sont mariés à des mineurs<br>(le conjoint doit avoir un CIN pour le CRM) |

**Source :** Manuels de Procédures, APEM/PAIQ S.A, Octobre 2012

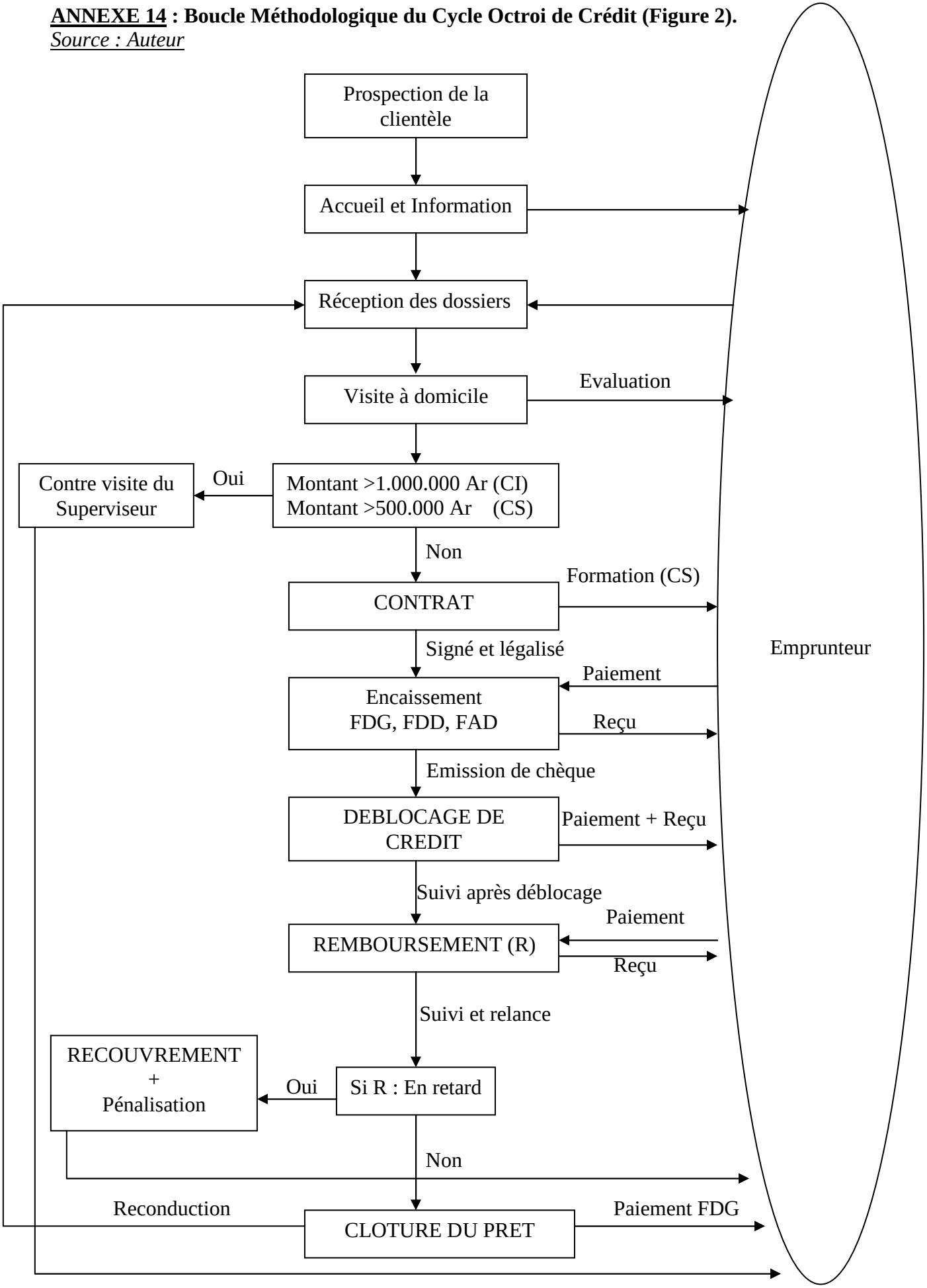
**ANNEXE 13**

**Figure 1: Etapes de l'évaluation du système de contrôle interne**




Source : Bernard (G) et Bernard (V). , « Audit Comptable et Financier », Ed. ECONOMICA, 2006, page.63.

**ANNEXE 14 : Boucle Méthodologique du Cycle Octroi de Crédit (Figure 2).**
*Source : Auteur*



**<u>ANNEXE 15</u> : REPARTITION DU COMITE D'OCTROI**

| **Tranche** | **Responsable direct** | **Cas d'absence** |
|---|---|---|
| Jusqu'à 1.000.000 Ar | AC + Superviseur | |
| 1.000.000 Ar à 2.000.000 Ar | AC + Superviseur + RO | Si RO=0, alors AC + 02 Superviseurs |
| 2.000.000 Ar à 3.000.000 Ar | AC + Superviseur + RO + Directeur | Les dossiers doivent comporter impérativement les avis et propositions du Superviseur de la zone avant la présentation en comité avec la direction |

**<u>Source</u>** : Manuels de procédures, APEM/PAIQ S.A, Novembre 2012

## ANNEXE 16 : MODELE FICHE DE REMBOURSEMENT

*FICHE DE REMBOURSEMENT*

N* PHP :
NOM :
Prenoms :

Date de Deblocage:
Nbre d'Echeance :
Montant de l'echeance :

Montant octroye :
Duree :

Interet a payer :
Total a rembourser :

| *Date* | *N* Recu* | *Montant paye* | *Echeance* | *Interet de retard* | *Solde du credit* | *Anticipation* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Source : Caissier de l'APEM/PAIQ S.A, Novembre 2012.

**ANNEXE 17 : Réglementation des IMF malgaches**

| | MUTUALISTES | | | NON MUTUALISTE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Catégorie | **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | | **3** | |
| Forme juridique | **Coop.** | **Coop.** | **Coop.** | **Associations** | **SARL** | **SA** | **SARL** | **SA** |
| Crédit court terme | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI |
| Crédit moyen terme | | OUI | OUI | | OUI | OUI | OUI | OUI |
| Crédit long terme | | | OUI | | | | OUI | OUI |
| Dépôt des membres | OUI | OUI | OUI | | | | | |
| Dépôt du public | | | | | | OUI | | OUI |
| Opérations Connexes | | OUI | OUI | | OUI | OUI | OUI | OUI |
| Capital minimum (millions MGA) | | Base : 15<br>Union : 60<br>Fédération : 100 | Base : 300<br>Union : 500<br>Fédération : 1 000 | | 60 | 200 | 700 | 700 |
| Part social minimum en MGA | | 5000 | 20000 | | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 |

**Source** : Alain (R) et Grégoire (C), « Évaluation d'institutions de microfinance en milieu rural à Madagascar », Série Evaluation et Capitalisation, AFD, Juillet 2008, 55 pages.

**ANNEXE 18 : Grille d'analyse des tâches se rapportant au processus d'octroi de crédit**

| Tâches | Nature de la fonction | Agents de crédit | Superviseur de crédit | AO | RAF | AAF | direction | caissier |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| -Prospection de la clientèle | | X | | | | | | |
| -Visite à Domicile | | X | | | | | | |
| -Evaluation | | X | | | | | | |
| -contre visite | | | X | | | | | |
| -Saisie des Contrats | | | | X | | | | |
| -Etablissement d'un tableau d'amortissement | | | | X | | | | |
| -Formation | | X | | | | | | |
| -comité d'octroi | | X | X | | | | X | |
| -Encaissement FDG, FDD, FAD | | X | | | | X | | X |
| -Préparation et remise de chèque. | | | | | | | | |
| -Déblocage de Crédit | | X | | X | X | X | | X |
| -Suivi de l'activité. | | X | | | | | | |
| -suivi du Remboursement | | X | X | | | | | |
| -Collecte de Remboursement | | X | | | | X | | X |
| -Recouvrement | | X | X | | X | | X | |
| -Remboursement de FDG | | X | | X | | | | X |
| -Enregistrement de remboursement | | | | | | X | | X |

Source : Auteur

**ANNEXE 19 : RECU DE DEBLOCAGE**

APEM
PAIQ-S.A

# Reçu n° : DBL ind B… php n° ….

Comité : … /12
Bureau : B…
Promoteur : ……
Prêt : 0../…/12
Somme perçue : …….. ar
Mode de paiement : Cheque BOA/ BFV
N° cheque : du : ../../..

| Nom et Prénom du Promoteur | Montant (Ar) | Quartier | Emargement |
|---|---|---|---|
| …….. | …… | …… | |

Arrêté le présent reçu à la somme de << …… ARIARY >>

Fait à Antananarivo, le …….

Signature de l'Animatrice de crédit :

AC : **……**

# ANNEXE 20 : Fiche de suivi de recouvrement client

***Identité du client***

| Nom et prénom | Numéro | Adresse | Téléphone |
|---|---|---|---|
| | | | |

***Information crédit***

| Date de déblocage | Type de crédit | Montant |
|---|---|---|
| | | |

***Situation du crédit en retard***

| Date d'actualisation | Capital | Intérêt | Pénalité | Solde |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

***Diagnostic***

| Origine, motif des retards, explication du client | Rappel et revue des garanties |
|---|---|
| | |

***Actions de recouvrement***

| Actions | Date | Montant récupéré | Solde | Commentaires | Signature client | Contrôle |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1ère visite (1) | | | | | | |
| Lettre de relance (2) | | | | | | |
| Convocation et lettre d'engagement (3) | | | | | | |
| Visite et 2ème plan d'apurement – La caution paraphe le plan (4) | | | | | | |
| | Date | | | | | |
| | Versement proposé | | | | | |
| | Montant reçu | | | | | |
| | Date, Nom de l'agent et signature | | Date, Nom du client et signature | | Date, Nom de la caution et signature | |
| Convocation – Dation en paiement (5) | | | | | | |
| Visite - constat de manquement (6) | | | | | | |
| 1ère Lettre de mise en demeure (7) | | | | | | |
| 2ème Lettre de mise en demeure (8) | | | | | | |

Source : Superviseur de crédit, Novembre 2012.

**<u>ANNEXE 21</u> : Taratasy fampatsiahivana (Lettre de Relance)**

| IMF | **Taratasy fampatsiahivana** |
|---|---|

A .....,
faha.....

**Andefasana:** .....

Tompoko,

Araka ny fifanekena findramam-bola laharana faha .....

natao ny..... ianao dia nahazo fampisamb-oram-bola mitentina

.....

**Na dia teo aza ireo fampatsiahiavana efa natao teo aloha, hatramin'ny daty androany izay nanaovana ity taratasy ity, ianao dia tokony mbola handoa ireo vola voarakitra ao amin'ny tabilao famerenam-bola nifanekena.**

Ny daty faran'ny ela indrindra izay tsy nohajainao dia ny .....,

izany hoe ..... andro ny fahatarana.

Ny vola tokony haloanao nanomboka hatramin'izay ka hatramin'ny androany dia mitsinjara ho toy izao

1. ..... Ariary ny renivola
2. ..... Ariary ny zana-bola
3. ..... Ariary izay voafaritra ho zana-bolam-pahatarana.

**Omenay fotoana hatramin'ny** ..... **mba handoavanao ny tontalin'ny vola rehetra izay haloanao miaraka amin'ireo zana-bola, izany hoe:** ..... Ariary

Noho izany, mba ialana amin'ny fandraisana fepetra mikasika anao ka mety hanahirana anao izany dia miangavy anao am-panajana izahay ny mba hamitanao tanetraka ny famerenana ireo fampisambora izay mbola any aminao.

Raiso tompoko ny haja ambony indrindra atolotray anao

Ny mpisambotra Ny tompon'andraikitra

**<u>ANNEXE 22</u>: Taratasy fanekena (modely atao sora-tananana) ou Lettre d'Engagement**

| **IMF** | **Taratasy fanekena (modely atao sora-tananana)** |
|---|---|

*<u>Ity taratasy ity dia tsy maintsy ataon'ny mpisambotra</u>*

Atoa/ Rtoa : xxxxxxxx

Karapanondro laharana faha : xxxxxxxx

Andriamatoa / Ramatoa talen'ny
Teto xxxxxxxx , faha xxxxxxxx

Araka ny fifanekena laharana faha xxxxxxxx ny xxxxxxxx, izaho dia nahazo vola izay mitentina xxxxxxxx fampisamborana izay nomen'ny rafimpitantanam-bola xxxxxxxx.

Na dia nisy aza ny fampatsiahivana teo aloha, izaho dia mbola ananan'ny (IMF) vola hatramin'izao

Ny totalin'ny tsy maintsy alohako dia mitsinjara toy izao :

4. xxxxxxxx Ariary renivola
5. xxxxxxxx Ariary zanabola
6. xxxxxxxx Ariary zanabolam-pahatarana

Manaiky aho fa handoa io vola rehetra io araka ny daty voalaza etsy ambany

| **Daty** | Renivola | Zanabola | Sazy | **Totalin'ny haloa** |
|---|---|---|---|---|
| xxxxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxx |
| xxxxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxx | xxxxxxxx |
| …. | …. | …. | …. | …. |

Manome toky ny rafitra (IMF) ny tenako fa hanatateraka an-tsakany sy an-davany ny fanekeko ary hanefa ny vola izay voalaza etsy ambony amin'ny alalaln'ny :

- xxxxxxxx ohatra :
- xxxxxxxx ny vola azoko avy amin'ny xxxx (asa izay atao) dia mitentina xxxx ar manomboka ny
- xxxxxxxx xxxxx ka hatramin'ny xxxxxxxxxx; na fivarotana biby fiompy na fitaovana ao an-trano, sns

Raha toa ka tsy voaveriko ny trosako dia manaiky aho fa hanao sonia taratasy fanolorana antoka an-tsitra-po aho ary manome alalana ny rafitra (IMF) hivarotra ireo fitaovana ireo mba hamitana ny famerenambola. Manamarina aho fa amin'ny fotoana izay hanaovako sonia ny taratasy fanekena, ny asa izay fanaoko dia misy ary ireo fitaovana natoako antoka dia mbola ao amiko sy mbola tsara

Raha toa ka tsy voahajako ity tabilao fameranam-bola vaovao ity, dia manambara ny tenako fa mahafantatra sy manaiky ny vokany izay mety hanjo ahy (sazim-pahatarana vaovao, fisintonana antoka, fandefasana ny rahaharaha any amin'ny tribonaly, sns…)

Raiso tompoko ny haja ambony indrindra atolotro anao

Ny mpisambotra

**<u>ANNEXE 23</u> : Taratasy fiantsoana (Lettre de Convocation)**

| *IMF* | **Taratasy fiantsoana** |
|---|---|

A ……faha……..

**Andefasana:** .....

Araka ny fifanarahana laharana faha ..... natao ny.....

ianao dia nahazo fampisamboram-bola mitentina.....

Na dia teo aza ireo fampatsiahivana sy fampanantenana ny handoa vola, tsapa hatramin'ny androany nanaovana ity taratasy ity, fa ianao dia mbola ananan'ny IMF …….(tokony handoa) vola izay mitsinjara toy izao manaraka izao :

1. ..... Ariary renivola
2. ..... Ariary zanabola
3. ..... Ariary zanabolam-pahatarana

Noho izany, dia maiangavy anao izahay miaraka amin'ny mpiantokanao mba hot tonga ao amin'ny ..... ny ..... amin'ny .....ora.....

Ny tomponandraikitra

---

| *IMF* | **Taratasy fiantsoana** |
|---|---|

<u>tapakila fanamarianana</u>

Izaho..... izay manao sonia etsy ambany nampahafantarina ny tartasy fiantsoana (naharay)

Manaiky aho fa tonga amin'ny fotoana voalaza ny.....amin'ny .....ora.....

Miaraka amin'ny mpiantokako (ireo mpiatoka raha misy)

Ny mpisambotra

*Daty nandraisana ny fiantsoana sy Sonia*

ANNEXE 24 : Taratasy letsitrosa (modely) ou ADP

| *IMF* | **Taratasy letsitrosa (modely)** |
|---|---|

*Ity taratasy ity dia tsy maintsy atao soratanan'ny mpisambotra*

Izaho izay manao sonia etsy ambany xxxxxxxx tompon'ny karampanondro laharana faha xxxxxxxx nomena tao xxxxxxxx ny xxxxxxxx ary monina ao xxxxxxxx, dia manamarina fa nahazo fampisamborana izay mitotaly xxxxxxxx Ariary tamin'ny IMF…….

Androany aho dia tokony handoa ny vola izay mitotaly toy izao manaraka izao :

7. xxxxxxxx Ariary renivola
8. xxxxxxxx Ariary zanabola
9. xxxxxxxx Ariary zanabolam-pahatarana

Izaho dia tena tsy manana fahafahana mamerim-bola, koa indro atolotro an-tsitra-po tsy misy faneriterena an'ny IMF .....ireto fitaovana voalaza manaraka ireto:

*( lisitra sy tombany)*

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Manambara etoana aho fa fananako madiodio ireo ary tsy hikambanako amin'iza na amin'iza. Tsy misy arakaraka ataoko ny IMF na ho ampiasany na ho varotiny manomboka androany ireo fitaovana ireo satria fanany ireo.

Natao teo.....ny.....
.....

Ny mpisambotra (sonia)

**<u>ANNEXE 25</u>: Taratasy fampatsiahivana farany ou Lettre de Mise en Demeure (LRAR)**

| *IMF* | **Taratasy fampatsiahivana farany** |
|---|---|

A.....faha.....

**Andefasana:** .....

Araka ny fifanarahana laharana faha ..... natao ny .....

ianao dia nahazo fampisamboram-bola mitentina .....

Na dia teo aza ireo fampatsiahivana maro nataonay, tsapa hatramin'ny androany nanaovana ity taratasy ity, fa ianao dia mbola ananan'ny IMF ……(tokony handoa) vola izay nifanarahana ny fotoana namerenanao azy.

Mampahafantatra anao izahay fa ity taratasy ity no dingana farany ataonay mialoha ny andefasana ny raharaha eo anatrehan'ny fitsarana.

Ny daty fameranm-bola faran'ny tara tsy voahajanao (nanombohan'ny fahataranao) dia ny

....., izany hoe..... andro fahatarana.

Ny totalin'ny vola tokony aloaha nanoboka tamin'izay dia mistinjara ho toy izao :

1. ..... Ariary renivola
2. ..... Ariary zanabola
3. ..... Ariary zanabolam-pahatarana

**Manome fotoana anao farany izahay farafahatarany ny .....**

**mba handoavanao taneraka ny vola rehetra tokony haloa, miampy ny zana-boa, izany hoe:**

..... Ariary

Raha toa ka tsy voarainay ao anatin'ny fe-potoana voalaza eto ny vola aloanao (Raha toa ka tsy voaloanao ao anatin'ny fe-potoana voafaritra ato anatin'ity tartasy ity io vola io, dia hoentinay eo anatrehan'ny fitsarana ny raharaha mba hangatahanay ny zonay (mba hahazoanay ny zonay)

Raiso tompoko ny haja ambony indrindra atolotray anao.

Ny mpisambotra * Ny tomponandraikitra

* sonian'ny mpisambotra ialoavanan'y « voaraiko ity taratasy fampatsiahiavana farany ity androany……ary miaky aho fa ananan'ny IMF vola mitentina……

**TABLE DES MATIERES**

GLOSSAIRE ..... ii
LISTE DES ABREVIATIONS ..... iii-iv
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES ..... v
SOMMAIRE ..... vi
INTRODUCTION ..... 1-5
PREMIERE PARTIE : MATERIELS ET METHODES ..... 6
Chapitre 1 : MATERIELS ..... 6
Section 1 : Choix de la Zone d'étude et présentation de l'entité: ..... 6
..1.1 Justifications et Choix de la zone d'étude :……6-7
1.2 Présentation globale de l'APEM/PAIQ S.A ..... 7
1.2.1 Origine et Historique ..... 7
1.2.2 Objectif et Mission : ..... 8
1.2.2.1 Objectif : ..... 8
1.2.2.2 Mission ..... 8
1.2.2 Activité ..... 9
Section 2 : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE ..... 9
2.1 Approche théorique du SCI ..... 9
2.1.1 Définition : ..... 9-10
2.1.2 Les composantes du contrôle interne : ..... 10
2.1.3 Démarche d'évaluation du SCI ..... 11
2.6.1 Prise de connaissance générale des systèmes : ..... 11-12
2.6.2 Evaluation préliminaire : ..... 12
2.6.3 Evaluation définitive du contrôle interne : ..... 12
2.2 Notion Fondamentale sur la Microfinance ..... 12
2.2.1 Les différents types de risque en Microfinance : ..... 12
2.2.1.1 Le risque de crédit: ..... 13
2.2.1.1 Le risque de fraude: ..... 13
2.2.2 Les principaux techniques de gestion de risques utilisés par les IMF : ..... 13-15
Chapitre 2 : Méthodologie adoptée : ..... 16
Section 1 : Technique de documentation: ..... 16
1.1 Recherche Bibliographique : ..... 16
1.2 Consultation Internet : ..... 17
1.3 Consultation des documents internes : ..... 17-18
1.4 Méthode qualitative : ..... 18
1.4.1 Observation directe ..... 18-19
..... 1.4.2 Entretien avec les responsables :……..19
1.4.3 Déroulement et Réalisation de l'entretien : ..... 19

Section 2 : Les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne ..... 20
2.1 .... Le questionnaire de contrôle interne……..20
2.1.1 Définition et Objectifs ..... 20
2.1.2 Limite : ..... 20
2.2 .....Le mémorandum :……...21
2.3 .... Les grilles d'analyses du contrôle interne……...21
2.4 .....Tableau d'analyse de conformité du système :…….21
CONCLUSION PARTIELLE DE LA PREMIERE PARTIE : ..... 21

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ..... 22
Chapitre 1 : Résultats de l'entretien ..... 22
Section 1 : Les Mécanismes d'octroi de crédit au sein de l'APEM/PAIQ S.A ..... 22
1.1 .....Les procédures relatives à la sélection des bénéficiaires :……..22
1.1.1 Fonctions des Agents de crédits .....22-23
1.1.2 Fonctions du Comité du crédit ..... 23
1.2 ....Les procédures relatives à l'octroi de crédit :……..24
1.2.1 Fonction de l'Assistant Opérationnel ..... 24
1.2.2 Fonction du Caissier ..... 24
1.2.3 Fonction du Responsable Administratif et Financier ..... 25
1.2.4 Fonction des Agents de crédit (AC) : .....25-26
1.2.5 Fonction du Caissier : ..... 26
1.3 .... Les renouvellements de prêts :……...26-27
Section 2 : Le mode de recouvrement de prêt: ..... 27
2.1 ..... Le système de recouvrement de crédit de l'institution APEM/PAIQ S.A…….27-28

Chapitre 2 : Résultats sur la conformité des pratiques par rapport aux procédures en vigueur…
..... 29
Section 1 : Résultats de l'observation directe des opérations ..... 29
1.1 ....Test de Conformité :……...29-30
1.2 ..... Résultat obtenu sur l'étude des fonctions ou GACI :……30
Section 2 : Fonctionnements des organes de contrôles et les différents types de contrôles existant au sein de l'APEM/PAIQ S.A ..... 31
2.1 Identifications des organes de contrôles et leurs rôles respectifs dans les contrôles des opérations d'octroi de crédit :……31-32
2.2 .... Les différents types de contrôles au sein de l'APEM/PAIQ S.A :……..32
2.2.1 Les Contrôles de Préventions ..... 33
2.2.1.1 Les Contrôles inhérents à la Méthodologie et aux opérations courantes ....33-34
2.2.2 Les Contrôles de Détections.....34-35
CONCLUSION PARTIELLE DE LA DEUXIEME PARTIE : ..... 35
Partie III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS..... 36

Chapitre 1 : DISCUSSIONS ..... 36
Section 1 : Analyse des dispositifs de contrôle interne en vigueur ..... 36
1.1 Evaluation de l'efficacité des procédures mise en place : ..... 36
1.1.1 Au niveau de la Sélection des bénéficiaires : ..... 36
1.1.1.1 Respects des lois et règlements tant au niveau interne qu'externe .....36-37
1.1.1.2 Mise en place du CRM (Central de Risque de Madagascar) .....37-38
1.1.2 Au niveau de l'octroi de crédit : ..... 38
1.1.2.1 Existence d'une Séance de Formation pour les membres d'un groupe (Crédit solidaire) ..... 38
1.1.2.2 La répartition des risques opérationnels sur les clients :.....38-39
1.1.2.3 La documentation des opérations :..... 39
1.2 ..... L'efficacité des différents organes de contrôle au sein de l'APEM/PAIQ S.A……39
1.3.1 Application du système de rotation du personnel ou « turn over » :.....39-40
1.3.2 Existence et Indépendance du Contrôleur interne au niveau de la structure.... 40
Section 2: Discussions sur le risque de crédit et de fraude : ..... 41
2.1 .. Le risque de crédit :……...41
2.1.1 Insuffisance dans l'application du Manuel de Politiques et des Procédures en place…….41-42
2.1.2 Contrôle non approfondi des dossiers de prêts : ..... 42
2.1.3 Défaillance au niveau de l'évaluation de la garantie..... 43
2.1.4. Discussion sur le problème de recouvrement..... 43
2.1.4.1 Description du problème : ..... 44
2.1.4.2 Illustration : .....44-45
2.2 .... Le risque de fraude :……45
2.2.1 Cumul de fonctions : ..... 46
2.2.1.1 Au niveau des Agents de crédits:..... 46
2.2.1.1 Au niveau de l'Assistant Administratif et Financier:..... 46
Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS :..... 47
Section 1 : Propositions d'améliorations face aux risques perçus au niveau de l'opération d'octroi de crédit: ..... 47
1.1 .... Améliorations face au risque de crédit :……..47
1.1.1 Au niveau de la sélection des bénéficiaires :..... 47
1.1.1.1 La Documentation des garanties de prêts : ..... 47
1.1.1.2 Fixer une fourchette de valeur ou grille de mesure des garanties..... 48
1.1.2 Au niveau de remboursement de crédit :..... 48
1.1.2.1 Séparation de fonction incompatible des Agents de crédits : ..... 48

1.1.2.2 Clarification de fonction de l'Assistant Administratif et Financier :..... 49
1.1.3 Au niveau de l'octroi de crédit :..... 49
1.1.3.1 Amplification du Contrôle des dossiers de prêts..... 49
Section 2 : Amélioration du Mode de recouvrement de l'institution:..... 50
2.1.....Renforcement du contrôle relatif au suivi et au recouvrement de crédit……50
2.1.1 Concernant le suivi de crédit :..... 50
2.1.2 Concernant le suivi de recouvrement :..... 50
2.2 Recrutement d'un Agent de recouvrement au sein de l'institution :..... 50
2.2.1 Impacts sur l'institution APEM/PAIQ S.A..... 51
2.2.2 Descriptions de fonctions..... 51
2.2.3 Contraintes et Coûts de sa mise en œuvre.....52-53
2.2.4 Limite des solutions proposées ..... 53
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE :..... 54
CONCLUSION GENERALE..... 55
BIBLIOGRAPHIE
ANNEXES