



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**Faculté de Droit, Economie
De Gestion et de Sociologie**



Département de Gestion

Mémoire de maîtrise en Gestion

OPTION: Audit et contrôle

**APPROCHES D'AUDIT DES INSTITUTIONS DE MICRO
FINANCE REALISEES PAR LE CABINET MAZARS
FIVOARANA**

Présenté par : **RAKOTOARIMALALA Andrianiriana Ravo**

Sous l'encadrement de :

**Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre
Benjamin**

Encadreur pédagogique

Madame JAOFERSON HARY DINA

Encadreur professionnel

Date de Soutenance : 20 Novembre 2009

Année Universitaire : 2008/2009

REMERCIEMENTS

Nous voudrions rendre grâce au bon Dieu pour tout ce qu'il a fait pour nous.

L'aide cordiale et la contribution franche de plusieurs personnes ont permis la réalisation de ce mémoire. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à toutes ces personnes, plus particulièrement à :

- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de conférence de l'Université d'Antananarivo, Chef de Département Gestion ;
- Madame RAVALITERA Farasoa, Maître de conférence de l'Université d'Antananarivo ;

Monsieur RAKOTOMAHENINA Pierre Benjamin, Enseignant au Département gestion de l'Université et notre encadreur pédagogique ;

- Monsieur RABENORO Raymond, expert comptable et fondateur du Cabinet Mazars Fivoarana ;

Monsieur Bruno DAUPHINE, expert comptable et gérant du Cabinet Mazars Fivoarana ;

- Madame JAOFERSON HARY DINA, expert comptable stagiaire, auditeur confirmé au sein du Cabinet Mazars Fivoarana et mon encadreur professionnel.

Nous adressons aussi nos plus vifs remerciements à :

Tout le corps professoral et le personnel du département Gestion ;

Tout le personnel du Cabinet Mazars Fivoarana pour son aimable accueil ;

Toutes les personnes qui, ont contribué de près ou de loin, au bon déroulement de notre formation.

Il est difficile en quelques mots, de rendre justice aux efforts que vous avez fournis pendant cette longue période. Vos générosités, vos dévouements et l'aide volontaire que vous avez bien voulu nous prodiguer méritent d'être soulignés.

A tous, Merci

LISTE DES ABREVIATIONS

ADM	Administration
ADMMEC	Association pour le Développement du Mouvement Mutualiste d'Epargne et de Crédit
AG	Assemblée Générale
AGEPMF	Agence d'Exécution du Projet Micro Finance
BOA	Bank Of Afrika
BTM	Banky ny Tantsaha Mpamokatra
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CECAM	Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
DAT	Dépôt A Terme
DAV	Dépôt A Vue
DID	Développement International Desjardin
DRH	Direction des Ressources Humaines
EAM	Entreprendre à Madagascar
FERT	Fondation pour l'épanouissement et le renouveau de la terre
IASB	International Auditing Standard Board
IASC	International Accounting Standard Committee
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standard
IMF	Institution de Microfinance
IRAM	Institution de Recherche et d'Application des Méthodes de Management
ONG	Organisme Non Gouvernemental
PATFR	Projet d'Assistance Technique au Financement Rural
PCEC	Plan Comptable des Etablissements de Crédit
PMF	Projet Micro Finance
PV	Procès Verbal
SA	Société Anonyme
SARL	Société A Responsabilité Limité
SIG	Système d'Information de Gestion
SIPEM	Société d'Investissement pour la promotion de l'Entreprise à Madagascar
SNMF	Stratégie National de la Micro Finance

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

- tableau n°1, répartition du personnel
- tableau n°2, classification des IMF
- tableau n°3, récapitulatif des problèmes sur le système comptable, pages n°47-48-49
- tableau n°4, récapitulatif sur l'analyse de portefeuille, pages 50 -51
- tableau n°5, récapitulatif sur l'aspect prudentiel, la trésorerie, page 52
- tableau n°6, récapitulatif sur les immobilisations, page 53
- tableau n°7, récapitulatif des problèmes des non mutualistes, page 56

LISTE DES FIGURES

- figure n°1, domaines d'activités traités par le cabinet, page 6 ;
- figure n°2, répartition du personnel, page 9 ;
- figure n°3, organigramme, page 11.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

INTRODUCTION	1
PARTIE I : CADRE D'ETUDE ET ASPECTS THEORIQUES DU THEME	3
Chapitre 1 : CADRE D'ETUDE	4
Section1 : Présentation du Cabinet Mazars Fivoarana	4
Section 2 : Structure fonctionnelle	7
Chapitre 2 : ASPECTS THEORIQUES DU THEME	15
Section 1 : Notion sur audit	15
Section 2 : Notion sur les institutions de microfinance	21
PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT	31
Chapitre 1 : PROGRAMME DE TRAVAIL ET RISQUES D'AUDIT	32
Section 1 : Description des programmes de travail	32
Section 2 : Les risques d'audit des institutions de microfinance	38
Chapitre 2 : CONSTATATION DES PROBLEMES	46
Section 1 : Problèmes au niveau des institutions de microfinance mutualistes	46
Section 2 : Problèmes au niveau des institutions de microfinance non mutualistes	54
Section 3 : Opportunités et menaces	57
PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET EVALUATION DE L'ENSEMBLE	
DES RESULTATS	60
Chapitre 1 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS	60
Section 1 : Solutions au niveau des problèmes de contrôles internes	60
Section 2 : Solutions au niveau des problèmes du système comptable	63
Section 3 : Solutions au niveau des problèmes de gestion de risques	64
Section 4: Solutions proposées aux auditeurs	67
Chapitre 2 : RESULTATS ATTENDUS ET EVALUATION DE L'ENSEMBLE	68
Section 1 : Résultats attendus	68
Section 2 : Evaluation de l'ensemble	69
CONCLUSION	70

BIBLIOGRAPHIE

I

ANNEXES

INTRODUCTION

L'entreprise dans l'optique néo-classique est une unité de fabrication qui transforme un ensemble de biens en produits finis. Elle est détenue par des investisseurs qui apportent des capitaux en vue de la réalisation de l'objet social. Cependant, ceux-ci ne sont pas toujours les gestionnaires de l'entreprise. En effet, la gestion quotidienne de l'entreprise est très souvent confiée aux managers, notamment dans les grandes sociétés, qui sont chargés d'administrer au quotidien la société sous le contrôle des détenteurs de capitaux.

Dans le cadre institutionnel défini par le législateur, les actionnaires peuvent influencer les décisions par leurs votes dans les assemblées générales. Mais, cette influence est très réduite si le capital est dispersé et si les porteurs ne sont pas organisés. Elle se limite généralement à la menace de céder des droits sur le marché, ce qui implique un risque d'éviction pour les managers en cas de ventes massives et de rachats par un groupe influent de nouveaux actionnaires.

Dans le cadre de la théorie des entreprises, les actionnaires considérés comme des mandants et disposant de moins d'information sur la firme ont très souvent des intérêts différents de ceux des managers qui sont les mandataires engagés pour effectuer une activité de gestion pour leur compte. En effet, les actionnaires ont pour objectif principal la maximisation du profit tandis que les managers tentent de maximiser une fonction d'utilité qui, selon les théories de management, traduit trois catégories de motifs : bénéficier de la rémunération la plus élevée possible, acquérir du prestige et du pouvoir, assurer une certaine sécurité.

C'est pourquoi les managers, dans le but de s'assurer de la fidélité des actionnaires, sont parfois tentés de présenter les comptes qui ne traduisent pas la réalité de l'entreprise. Il en est de même lorsqu'ils sollicitent : les épargnants et autres investisseurs dans les marchés financiers ou les banquiers pour l'octroi ou le maintien d'un concours financier, ou encore lorsqu'ils veulent payer le moins d'impôts possible, notamment dans les pays à forte pression fiscale.

Pour palier à cette situation, le législateur a instauré un audit des comptes des entreprises mené de manière légale par un commissaire aux comptes. Celui-ci doit s'assurer que les comptes annuels ne présentent pas d'anomalies significatives susceptibles de remettre en cause l'image de l'entreprise.

Afin de délimiter notre étude, il nous importe de mentionner l'aspect économique des pays en voie de développement. En effet, ces derniers connaissent de

fortes inégalités justifiées par la disproportion des richesses. Certains auteurs pensent même que le difficile décollage de ces pays est lié à la faiblesse du système financier pouvant favoriser l'allocation des ressources nécessaires à la relance de leur économie. A l'apogée de la mondialisation, des économistes préconisent des études plus approfondies de la situation socio-économique des pays en voie de développement pour leur permettre d'être dans la course. Mais parler de l'économie sans mentionner le système de financement s'avère aberrant sinon dérisoire. En effet, le financement direct a été longtemps sujet de nombreux problèmes à tel enseigne que le mode de financement des pays en voie de développement en particulier celui de l'Afrique, est constitué en un financement indirect. Ce dernier désigne un système dans lequel les institutions financières jouent le rôle d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement. Au rang de ce système, on peut dénombrer le système bancaire classique et le système financier non bancaire.

Notre étude sera orientée sur le système financier non bancaire dans lequel se trouvent les institutions de microfinance, qui compte tenu de la nature de leurs activités, s'exposent à un certain nombre de problèmes.

Au coeur de ces problèmes, intervient l'audit cité supra, qu'il soit interne ou externe, financier ou autres, qui exploite les failles des procédures afin de minimiser les risques.

Raison pour laquelle nous nous demandons ***Comment l'auditeur peut-il détecter les risques probables en microfinance pour mener à bien une mission d'audit?***

Pour répondre à cette question, nous avons adopté de répartir notre travail de mémoire en trois grandes parties.

- dans la première partie nous allons exposer le cadre d'étude et l'aspect théorique du thème ;
- dans la deuxième, nous allons relater les travaux que nous avons effectués lors des audits des institutions de microfinance et les différents problèmes et risques constatés ;
- dans la troisième, nous allons émettre nos propositions de solutions et évaluer les résultats dans l'ensemble.

Pour le rendre plus explicite, nous allons étudier les **cas généralisés sur les institutions de microfinance auditées par le cabinet Mazars Fivoarana.**

PARTIE I : CADRE D'ETUDE ET ASPECTS THEORIQUES DU THEME

Dans cette partie, ayant effectué notre stage de fin d'études au sein du cabinet « Mazars Fivoarana », nous allons essayer de faire une description analytique de l'entité.

Sur ce, nous allons adopter deux chapitres :

- dans le premier chapitre, nous décrirons le cabinet, ses objectifs, ses activités et nous verrons par la suite son organisation technique et fonctionnelle ;
- Dans le second, nous parlerons de l'aspect théorique du thème en exposant premièrement la notion d'audit et deuxièmement, la notion sur les institutions de microfinance

Chapitre I : CADRE D'ETUDE

Ce chapitre fait l'objet d'une description du cabinet. D'abord nous présenterons le cabinet. Ensuite, nous décrirons son organisation fonctionnelle.

Section 1. Présentation du Cabinet Fivoarana

Dans cette section, nous présenterons la fiche signalétique du cabinet. Nous aborderons par la suite son historique, ses activités ainsi que ses objectifs.

1.1 Fiche signalétique du cabinet Mazars Fivoarana

Une entreprise est comme une personne physique. Elle a sa propre identité physique, commerciale et juridique, une histoire caractérisée par des événements et des objectifs à atteindre tout au long de son existence.

La fiche ci-après regroupe entre autres quelques informations sur l'identité du cabinet :

<u>Nom ou Raison sociale</u>	: Cabinet Mazars Fivoarana
<u>Forme juridique</u>	: S A R L
<u>Date de création</u>	: Septembre 1975
<u>Capital social</u>	: 400.000 Ariary
<u>Siège social</u>	: 13, Rue Patrice Lumumba – Tsaralalàna BP. 3854 – ANTANANARIVO
<u>Contacts</u>	: Bruno DAUPHINE, Alain RAHOBISOA, David RA.
<u>Registre du commerce</u>	: 2003 B 01120
<u>Numéro d'Identification Fiscale</u>	: 99 064
<u>Numéro statistique</u>	: 107 341
<u>Fax</u>	: (261)20 22 271 41
<u>Téléphone</u>	: (261)20 22 219 25/22 259 79
<u>E-mail</u>	: cabfiv@wanadoo.mg
<u>Autres bureaux</u>	Toamasina, MADAGASCAR Contact : François d'Assise INDRANO Villa Rita Parcelle 12/13 – Tanamakoa Moroni, Union des Comores Tél : (269) 73 18 69 - BP 349 E.mail : naivo@sntp.km

1.2 Historique du cabinet

Le Cabinet Mazars Fivoarana a été créé en Septembre 1975 et depuis, il n'a cessé d'évoluer pour adapter son savoir-faire aux besoins spécifiques de chaque client et offrir les meilleurs services de proximité et d'ouverture.

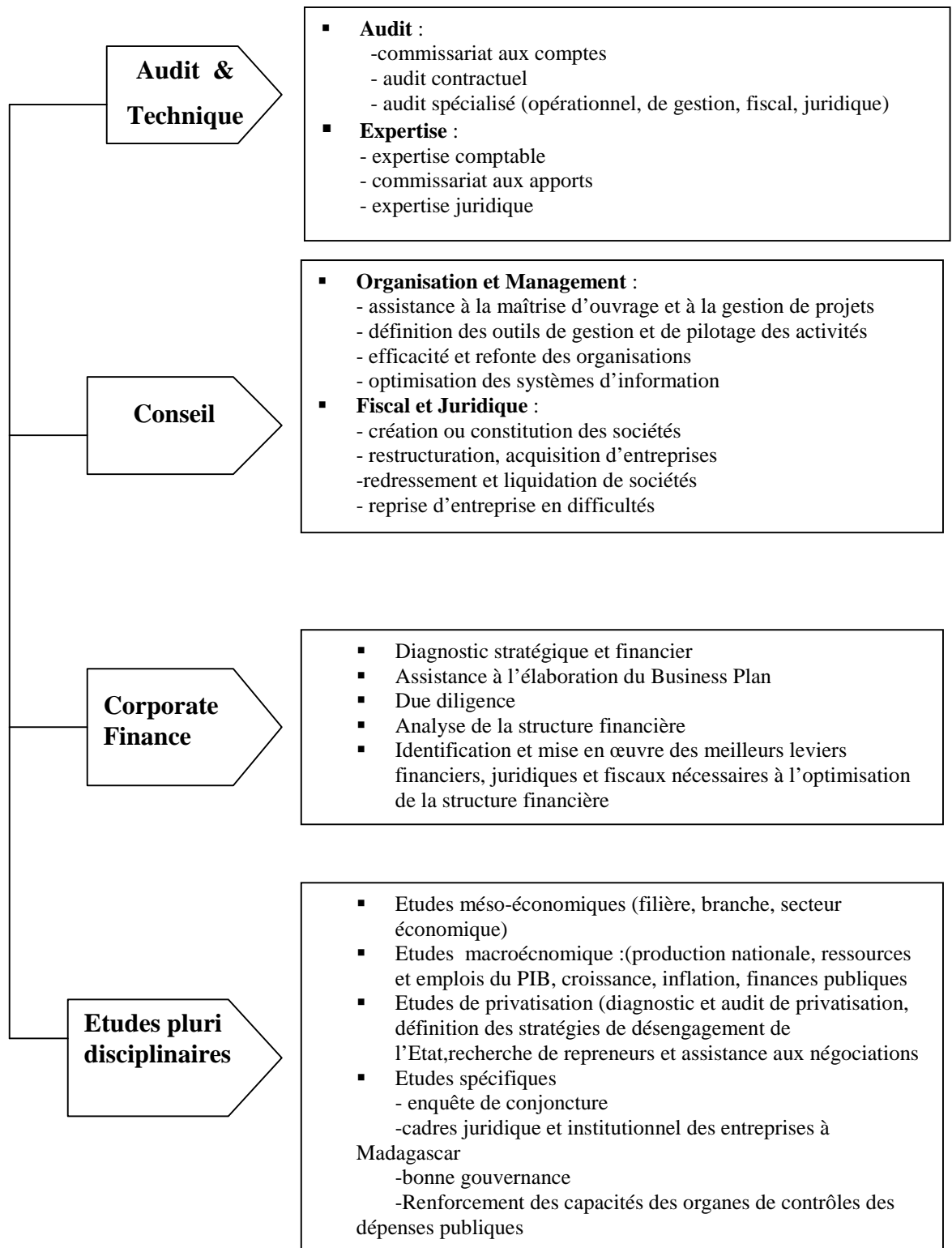
Il possède une structure de cabinet standard international avec plus d'une centaine de professionnels permanents et une vingtaine d'experts consultants, spécialisés dans les domaines juridique, sociopolitique, développement, environnement, foncier, architecture, fiscalité, finances publiques, informatique et statistique.

En raison des relations de partenariat avec le Cabinet Mazars et Guérard depuis 1991, le Cabinet Fivoarana est devenu Bureau intégré de Mazars International à compter du mois de Juillet 2001, après avoir été Bureau correspondant. Il bénéficie à ce titre des formations permanentes aux nouvelles techniques Mazars de comptabilité, de conseil, de gestion, de management et de communication.

1.3 Activités du cabinet

Le cabinet immobilise à la fois des compétences sectorielles pour chaque composant de prestation et des équipes pluridisciplinaires, associées à la richesse de son capital immatériel, pour mener à bien les métiers du chiffre, du conseil et de la finance.

Schéma n° 1 : domaines d'activités traités par le cabinet



Source : Mazars Group conception, page 26

Ce schéma nous montre l'étendue des activités du cabinet :

- Audit et expertise technique
- Conseil
- Corporate finance
- Etudes pluridisciplinaires

1.4 Objectifs du cabinet

La détermination des objectifs est indispensable pour toute entreprise. En effet, il vaut mieux savoir où aller avant de choisir son chemin. Ainsi, le cabinet s'est fixé plusieurs objectifs à long terme à savoir :

- Faire preuve de créativité et de compétitivité pour faire face à la concurrence ;
- Acquérir de nouveaux clients tout en les fidélisant, et ceci, pour accroître sa part de marché ;
- Réaliser un chiffre d'affaires croissant ;
- Améliorer continuellement sa notoriété sur le marché
- Améliorer sa performance technique et managériale ;;
- Atteindre un haut niveau de professionnalisme afin de figurer parmi les leaders du secteur.

Section 2. Structure fonctionnelle

Dans cette section, nous parlerons de l'une des ressources les plus importantes dans une entreprise à savoir les ressources humaines. Nous évoquerons également la structure organisationnelle du cabinet ainsi que ses relations avec les acteurs externes.

2.1 Personnel du cabinet

Dans tous les pays, la Gestion des Ressources Humaines connaît une évolution marquée au cours de ce siècle. Variable secondaire en temps de prospérité économique, elle devient cruciale dans les époques de tensions économiques et sociales. De nos jours, le capital humain est devenu un facteur clé pour une entreprise. De ce fait, nous parlerons successivement de l'effectif du personnel et de leur qualification.

2.1.1 Effectif du personnel

Dans la pratique, on dit que le nombre du personnel est directement lié à l'envergure d'une entreprise. Le cabinet pour sa part, est de petite envergure mais le nombre du personnel est important en rapport avec l'abondance continue des travaux.

L'effectif ne cesse d'évoluer chaque année et s'élève actuellement à 101 personnes dont le détail est donné par le tableau 1.

Tableau 1 : Répartition du personnel du cabinet

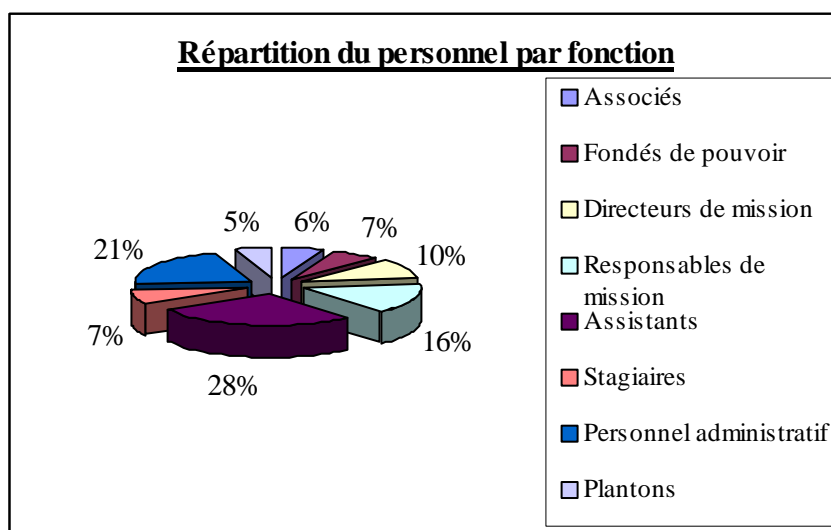
	Fonction	Nombre
<i>Opérationnels</i>	Associés	6
	Fondés de pouvoir	7
	Directeurs de mission	10
	Responsables de mission	16
	Assistants	29
	Stagiaires	7
<i>ADM</i>	Personnel administratif	21
	Plantons	5
	Total	101

Source : DRH, Liste du personnel, Mazars Fivoarana – Février 2009

La figure suivante permet de visualiser l'effectif suivant la répartition en pourcentage

Les assistants et les stagiaires représentent plus d'un tiers du personnel et plus de la moitié du personnel opérationnel.

Schéma n° 2 : Répartition du personnel par fonction



Source : DRH, Liste du personnel, Mazars Fivoarana – Février 2009

2.1.2 Qualification du personnel

La qualification et la compétence relève d'un même domaine maîtrisé par un individu ; leur combinaison forme un tout cohérent lui permettant de réaliser certaines tâches ou activités bien identifiées dans sa fonction. Cela constitue le pilier d'une entreprise. De ce fait, chaque individu du cabinet a des compétences et des qualifications spécifiques au poste qui lui a été recommandé. Il est à noter que le cabinet tient particulièrement à avoir du personnel compétent et qualifié. En effet, il n'est pas facile d'avoir un poste quelconque au cabinet car avant d'être recrutés, les candidats sont soumis à des tests portant particulièrement sur le commissariat aux comptes, la finance et la culture générale. Ce mode de recrutement est très rigoureux et est caractérisé par deux phases. Ceux qui réussissent les tests écrits, doivent passer un test oral devant les directeurs et les responsables de missions. Ce système de recrutement assure au cabinet la pérennité de la qualité de ses ressources humaines.

Une des singularités de la politique du cabinet est de permettre à son personnel de poursuivre, parallèlement à son travail, des formations continues. L'essentiel de l'activité du cabinet étant l'audit, une remise à niveau permanente des connaissances et des compétences du personnel à tous les niveaux hiérarchiques, est de mise pour maintenir une qualité de service répondant aux normes de la profession.

A ce titre, plusieurs employés poursuivent des formations à l'étranger auprès de MAZARS France, sinon l'ensemble du personnel bénéficie de formations diverses.

Un tel système est instauré pour promouvoir et gérer le patrimoine intellectuel du cabinet ainsi que pour se différencier des concurrents. Pour les clients, l'expérience est l'une des critères à considérer pour choisir leur consultant. Notons également que pendant le stage, nous avons nous même bénéficié des formations.

Dans un cabinet, en général, le niveau de rémunération tient compte énormément de l'expérience sur le métier. Par contre, le fait de travailler dans un cabinet offre un large avantage : l'employé peut acquérir des expériences, découvrir d'autres métiers, relever un défi permanent car chaque mission est un challenge. Ainsi, la volonté du personnel à donner le meilleur de lui-même et d'accepter d'apprendre toujours pour développer ses aptitudes ainsi que ses connaissances constitue la force d'un cabinet.

2.2 Structure organisationnelle du cabinet

Dans une entreprise, l'organisation est très importante car elle permet de bien définir et structurer les tâches. Ce point fera l'objet de la présentation de l'organigramme du cabinet et de son organisation hiérarchique.

2.2.1 Organigramme du cabinet

A l'instar de toute entreprise, le cabinet a son organigramme qui se présente comme suit :

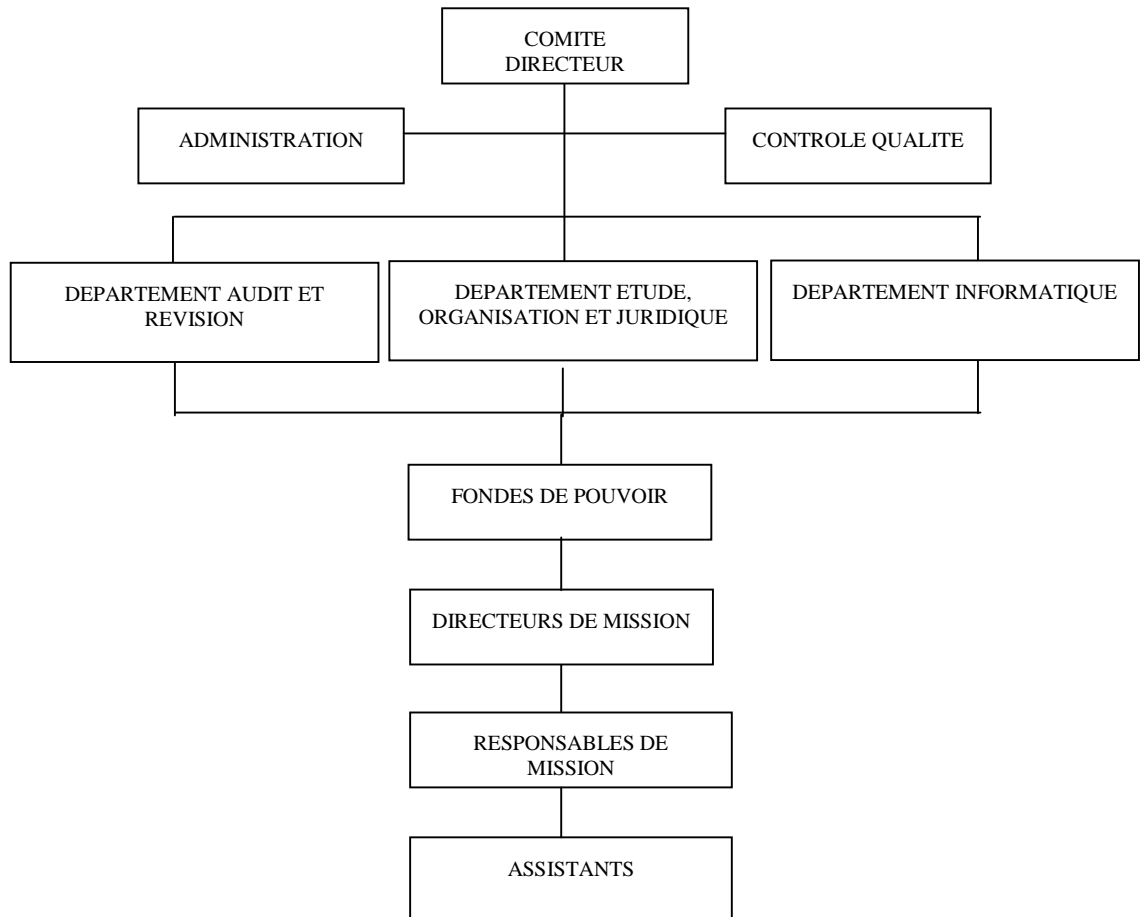


Schéma n°3 : organigramme du cabinet, source : DRH

Organisation hiérarchique

L'organisation du cabinet reste simple tant sur le plan de l'organisation technique que sur celui de l'organisation fonctionnelle.

Une mission d'audit est réalisée par une équipe dont les attributions respectives sont les suivantes :

- **un Associé** veille au bon déroulement de la mission et assure la coordination de l'ensemble des travaux (relations avec les premiers responsables du Client et vérification permanente de la cohérence des travaux respectifs des diverses compétences engagées sur la mission) ;

- **un Fondé de pouvoir**, au titre de Chef de mission, réalise les travaux et répond, dans les meilleures conditions aux différentes attentes des clients dans le cadre des interventions ;
- **un Directeur de mission**, chargé d'opération, qui assure la coordination et la supervision des travaux et de l'équipe pour la réalisation de la mission sur terrain ;
- **un Responsable de mission** veille au bon déroulement des travaux sur terrain ;
- **des Assistants** forment la partie des opérationnels sur terrain.

Par ailleurs, le comité directeur est composé des Associés qui ont pour attribution de définir la politique générale et valider les rapports émis par le cabinet. Il est à la tête du cabinet et a pour mission principale d'assurer son bon fonctionnement suivant les règles en vigueur (assurer la qualité de prestations, maîtriser les risques divers...) tout en veillant à atteindre les objectifs fixés. Il prend en outre toutes les décisions stratégiques (signature de paperasses) et s'occupe de tout ce qui est commercial à savoir les relations avec les clients ainsi que la recherche de nouveaux clients.

Le collègue des Fondés de pouvoir est responsable de l'affectation de l'équipe et de la mise à disposition de supports d'assistance technique adaptés à chaque mission. C'est donc le niveau de hiérarchie qui vient directement après les associés.

2.3 Environnement du cabinet

L'environnement d'une entreprise est constitué par tout ce qui se trouve autour d'elle, que ce soit dans l'entreprise elle-même ou à l'extérieur. A ce titre, nous aborderons la situation interne du cabinet sans oublier son environnement externe.

2.3.1 Situation interne

L'analyse de la situation interne permet au cabinet d'assurer le bon fonctionnement et l'organisation de ses activités. Elle est définie par son organigramme. De plus, la communication interne joue un rôle important au sein du cabinet. Elle fait partie des facteurs d'optimisation de son profit et son bon fonctionnement.

Elle permet les échanges d'informations entre les personnes, leur donnant ainsi un moyen d'avoir une vision commune dans la réalisation de l'objectif fixé.

Une politique de communication a été en outre mise en place au sein du cabinet afin d'éviter les fuites d'informations pouvant affecter le résultat attendu.

En effet, les informations sont transmises dans le cadre d'un circuit, à savoir le circuit de documents en toute liaison entre exécutants à propos des procédures d'exécution. L'administration communique les informations par des affiches avec le visa de la hiérarchie concernée et l'approbation du Comité Directeur. Il se peut également qu'on établisse la communication tournante c'est-à-dire faire circuler l'information par service, qui nécessite la signature de chacun. Des réunions de lignes d'encadrement se tiennent aussi chaque semaine. Par ailleurs, le personnel utilise des supports pour communiquer entre eux comme le téléphone et l'interphone.

Le personnel est également tenu de remplir chaque semaine une fiche appelée « Fiche d'Occupation Journalière » dans lequel il note toutes les tâches effectuées au cours de la semaine avec le nombre d'heures passées.

Un des règlements importants du cabinet est que le personnel doit être en tenue correcte et adéquate tant au cabinet que sur terrain.

2.3.2 Environnement externe

L'environnement externe du cabinet est constitué généralement par les clients, les fournisseurs, les institutions financières, les organismes administratifs et les autres entités. Ce qui amène à surveiller de près l'environnement afin d'y détecter de nouvelles opportunités.

Etant une entreprise de prestations de services, la relation du cabinet avec l'extérieur reste plutôt de nature professionnelle.

La fluidité de la communication externe est une des conditions les plus importantes dans la réalisation de l'objectif du cabinet. Ainsi, ce dernier utilise plusieurs moyens pour assurer la transmission correcte des informations tels que l'Internet, le fax, les déplacements externes, les différents bordereaux ...

En outre, nous verrons ci-dessous que l'environnement externe du cabinet rassemble non seulement des concurrents mais également des clients.

2.3.3 Les clients

Les clients évoluent dans divers secteurs d'activités. Parmi eux, nous pouvons citer :

- CECAM ;
- OTIV ;
- BOA ;
- MICROCRED ;
- SIPEM ;
- MADARAIL
- NY HAVANA
- ARO
- ANGAP
- JOVENNA MADAGASCAR

Il est à noter que le cabinet suit une règle d'éthique et déontologique envers ses clients. Cela signifie que toutes les informations recueillies auprès d'eux lors d'un audit restent confidentielles par respect du secret professionnel.

2.3.4 Les concurrents

Une entreprise est rarement isolée dans son désir de servir un marché. Les efforts de l'entreprise pour conquérir un marché se heurtent toujours à des concurrents. Ceux-ci doivent faire l'objet d'une étude approfondie si l'on veut conquérir un marché. Il faut donc connaître leurs forces et leurs faiblesses.

Parmi les concurrents du cabinet, nous pouvons citer :

- Cabinet Delta Audit Associés ;
- Cabinet ERNST AND YOUNG ;
- Cabinet PRICE WATER HOUSE COOPERS;
- Cabinet Auditeurs Associés CGA ;
- Cabinet MPANAZAVA.

En somme, dans ce chapitre, nous avons pu découvrir le cabinet, son organisation, sa genèse, ses objectifs ainsi que ses activités. Nous avons également pu voir que malgré les diverses activités, l'organisation technique et fonctionnelle du cabinet reste simple.

Chapitre II : ASPECTS THEORIQUES

Dans ce chapitre, nous allons présenter des théories sur notre thème et tout ce qui touche le domaine de l'audit et des institutions de microfinance.

Section 1 : Notions d'audit externe

Dans un premier temps, cette section définit l'audit. Dans un second temps, elle retrace les objectifs, les rôles et la démarche pour une mission d'audit.

1.1 Définition de l'audit

Le mot « audit » vient du mot latin « Audire » qui signifie audition ou écouter.

D'après l'Auditing Concepts Committee USA, « **l'Audit est un procédé systématique ou objectif visant à obtenir des éléments probants concernant des assertions relatives aux informations ou à des événements afin d'évaluer le degré de conformité de ces assertions aux critères d'évaluation établis et à communiquer des résultats satisfaisants de cette évaluation aux requérants demandeurs** ».

Il existe plusieurs types d'audit : organisationnel, informatique, qualité, marketing, financier ...

Pour notre étude, nous primons l'audit financier. Il est défini par l'examen des comptes annuels d'une entité économique, auquel procède un professionnel compétent et indépendant, en vue d'exprimer une opinion motivée sur les comptes annuels qui traduisent, la situation financière et patrimoniale de l'entité à la date de clôture, les résultats de l'entité pour l'exercice considéré, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entité a son siège.

1.2 Objectifs et rôles de l'audit

Afin d'effectuer un bon audit, l'auditeur devra à tout prix connaître et maîtriser les finalités d'audit. Ainsi, nous verrons dans ce point les objectifs et les rôles de l'audit.

1.2.1 Les objectifs de l'audit financier

Ils consistent en un examen critique des états financiers (bilan, compte de résultat, état annexé) dans le but d'exprimer une opinion sur la qualité des comptes annuels dans tous leurs aspects significatifs conformément à un référentiel comptable identifié, de coordonner les fonctions de l'entreprise pour atteindre les meilleurs résultats de gestion, de sauvegarder et de protéger le patrimoine et de rechercher en permanence l'amélioration des performances réalisées.

1.2.2 Les rôles

Nous pouvons identifier trois rôles concernant l'audit :

- assurer la qualité des relations et la circulation des informations entre les différents services de l'entreprise ;
- assurer l'efficacité des opérations au sein de l'entreprise auditée ;
- vérifier la gestion efficiente de l'entreprise en matière de performance de ses dirigeants et de celle de sa gestion des ressources humaines.

1.3 Démarche d'audit

Dans sa mission, l'auditeur devra respecter certaines normes et diligences comptables. Pour assurer cette mission, il devra accumuler tous les moyens de preuves possibles en appliquant le processus d'audit. Ce dernier se déroule en cinq phases importantes :

1.3.1 : Phase I : Acquisition de la connaissance générale de l'entreprise

Elle doit être préalable aux autres phases de la mission, parce qu'elle conditionne leur bonne exécution.

Toutes les informations recueillies au cours de la prise de connaissance permettront de constituer la base du dossier permanent. Elle se prolongera et se complétera tout au long de l'exécution de la mission et devra être régulièrement mise à jour.

Pour acquérir ces informations, l'auditeur dispose des moyens suivants :

- La prise de contact avec le prédécesseur;
- La relation directe avec les dirigeants
- Les contacts avec les cadres et responsables des différents services

- L'analyse globale des comptes des exercices précédents permettant d'avoir une opinion sur la cohérence des comptes dans le temps et avec le secteur économique

L'aboutissement de cette étape permet à l'auditeur de préparer son programme de travail, de mieux appréhender sa mission et de mieux comprendre les éléments pouvant avoir une importance au niveau de son jugement.

1.3.2 : Phase II : Evaluation du système de contrôle interne

Elle est assortie de tests de vérification pour apprécier les états financiers et les comptes. Dans cette phase, il y a deux étapes.

La première étape consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels et informatisés mis en place dans l'entreprise.

Elle se déroule comme suit :

- Prise de connaissance détaillée du système de traitement des données et des contrôles mis en place par l'entreprise ;
- Vérification par des tests que les procédures décrites et les contrôles indiqués sont appliqués ;
- Evaluation des risques d'erreurs qui peuvent se produire dans le traitement des données en fonction des objectifs que doivent atteindre les contrôles internes ;
- Evaluation des contrôles internes devant assurer la protection des actifs lorsqu'il existe des risques de perte de substance ;
- Identification des contrôles internes sur lesquels l'auditeur pourra s'appuyer et qui lui permettront de limiter ses travaux de vérification.

La deuxième étape consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer afin qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée.

Elle se déroule comme suit :

- Vérification par les tests de l'application permanente des procédures (test de permanence)

Formulation définitive du jugement, à partir de l'évaluation des conclusions des précédentes phases.

1.3.3 : Phase III : Examen des comptes

Il permet de réunir suffisamment d'informations sur les opérations comptables, sur les soldes de comptes ainsi que sur les autres renseignements contenus dans les documents comptables et dans les états financiers.

Cette phase est caractérisée par l'utilisation des outils et techniques. Pour l'auditeur, l'origine de ces documents en détermine la valeur. En effet, ses conclusions seront autant plus solides qu'elles s'appuieront sur des faits objectifs. Il va donc être amené à faire une inspection des documents de base (comme les factures fournisseurs, les bons de commande reçus des clients, la correspondance reçue des tiers, les relevés bancaires,...) et des livres comptables en vue d'obtenir des éléments probants plus ou moins fiables en fonction de leur nature et de leur source ainsi que de l'efficacité des contrôles internes appliqués au traitement de l'information qu'ils contiennent.

L'auditeur peut effectuer plusieurs types de contrôles à savoir :

Le contrôle par recoupement : ce type de vérification se fait par rapprochement d'informations différentes cela pour dégager une véracité sur un élément. Nous pouvons citer entre autre le rapprochement entre les amortissements et les provisions au bilan et dotations et reprises au compte de résultat, entre la déclaration annuelle des données sociales et les charges de personnel ou encore les déclarations de taxes sur chiffre d'affaires et les montants comptabilisés dans les différents postes de charges et de produits.

Le contrôle physique : ce type de contrôle concerne essentiellement les immobilisations corporelles, les stocks et les effets ou les espèces en caisse. L'observation physique a pour objet de confirmer l'existence d'un élément d'actif, de permettre la collecte d'informations sur sa valeur, sa propriété et même sa qualité (cas des immobilisations).

Le contrôle par sondage et le contrôle intégral : il est difficile pour l'auditeur d'étudier toutes les pièces qui entrent dans le champ d'action de son contrôle ainsi il lui faudra se limiter à des sondages. Cette technique permet de résoudre trois types de problèmes :

- L'observation effective d'un phénomène déterminé : L'un des objectifs de la révision est d'identifier ou d'observer un phénomène anormal en vue d'en analyser les causes. L'existence ou non dans un échantillon de ce phénomène permet souvent de l'extrapoler à l'ensemble de la population

- L'acceptation ou le rejet d'un lot : le but est de déterminer si un lot doit être accepté ou refusé, en partant de l'analyse d'un échantillon.
- L'estimation d'une grandeur (en proportion ou en valeur absolue) : le sondage sert à déterminer la proportion d'apparition d'un phénomène ou la valeur totale d'un ensemble de chiffres.

Le contrôle par sondage n'est pas applicable soit pour des raisons de rentabilité, soit pour des raisons de risques :

Par exemple : la population n'est pas homogène et l'échantillonnage s'avère difficile à réaliser, la population est peu nombreuse et la fiabilité du sondage peut être remise en cause, les critères de sondage sont trop exigeants.

Toutefois, dans certains cas la pratique de la révision nécessite un contrôle intégral pour assurer une plus grande sécurité à la mission de contrôle.

1.3.4 : Phase IV : Les travaux de fin de mission et examen des comptes annuels

A ce stade de sa mission, l'auditeur effectue certains contrôles particuliers pour s'assurer que les faits économiques ayant pris naissance au cours de l'exercice affectant la vie de l'entreprise ont bien été pris en compte.

Ainsi il doit :

- rapprocher les postes du bilan et du compte de résultat définitif avec le dossier de contrôle,
- s'assurer qu'aucun poste n'a été omis,
 - vérifier la cohérence entre les notes de l'annexe et le bilan et le compte de résultat.
 - vérifier les chiffres de l'exercice précédent avec les comptes annuels précédents

Aussi, l'auditeur doit se tenir informé auprès des dirigeants de tous les événements postérieurs à la clôture susceptible d'avoir une incidence sur les comptes de l'exercice clos ou sur leur appréciation et s'assurer que l'information adéquate est fournie aux actionnaires.

En fin de mission, un questionnaire spécifique permettra de s'assurer que tous les éléments nécessaires à la formulation de l'opinion sur les comptes annuels ont été réunis, que les normes ont été respectées et que les dossiers de travail sont complets.

Une note de synthèse récapitulera tous les points importants de la mission, et qui peuvent avoir une incidence sur la décision finale.

1.3.5 : Phase V : Rédaction d'un rapport

Le rapport exprime ainsi l'Opinion.

Le rapport constitue l'aboutissement des travaux de l'auditeur. Trois types de conclusions peuvent se présenter :

- ❖ Soit certifier que les comptes de l'exercice et les comptes consolidés sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que la situation financière et du patrimoine de la société, et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation à la fin de l'exercice, en formulant, s'il y a lieu, toutes observations utiles ;
- ❖ Soit assortir la certification de réserves ;
- ❖ Soit refuser la certification des comptes.

Les commissaires aux comptes doivent préciser les motifs de leurs réserves ou de leur refus

1.4 L'approche d'audit par les risques

Après cette brève description des objectifs et démarches d'audit, nous allons axer notre étude sur l'audit par les risques. Ce type d'audit ne s'éloigne pas pour autant de l'audit classique cité précédemment mais présente ses particularités sur la détection des risques. Pour cela il nous importe de définir ce qu'est «le risque d'audit » et inclure les spécificités de ce type d'audit par rapport à la démarche classique..

Le risque d'audit est le risque de ne pas détecter une anomalie significative dans les états financiers et ainsi, d'exprimer une opinion d'audit inappropriée. L'évaluation des risques intervient après l'appréciation du contrôle interne. Sa détermination dépend de l'efficacité du contrôle interne. Plus ce dernier est jugé efficace moins sont les risques à évaluer et vice versa.

Le risque d'audit se décompose en deux parties :

1.4.1 : les risques d'anomalies significatives

1.4.1.1 : Risque Inhérent: lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers audités, dues à l'environnement externe de l'entreprise (ceci en supposant que les procédures de contrôle interne

ne soient pas opérationnelles). On peut analyser ces risques de la manière suivante :

- Risques liés à l'activité : taille de l'entreprise, marchés et produits de l'entreprise, risques et non recouvrement des créances, fluctuation de l'activité (sous activité), évaluation des travaux en cours, mise en cause de la garantie, difficulté à déterminer la date de transfert de propriété, opérations en monnaies étrangères ;
- Risques liés à la structure du capital : ce sont les risques liés à l'existence d'un dirigeant/associé majoritaire : confusion de patrimoine, risques d'abus de biens, risques de non déductibilité des charges et risque de manipulation du résultat.
- Risques liés à la structure financière : insuffisance de fonds de roulement et de capitaux propres et problèmes de gestion financière.

1.4.1.2 : Risque de Non Contrôle: lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers audités. Ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes, le système de contrôle interne, dans ce cas, n'assure pas la prévention ou la correction des erreurs. Ce risque doit être évalué dans la phase d'appréciation du contrôle interne.

1.4.2 : Risque de Non Détection:

lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers audités, dues à l'incapacité de l'auditeur à les détecter

Le risque d'audit est donc l'ensemble des risques inhérents, de non contrôle et de non détection.

Section 2 : Notion sur les institutions de micro finance

2.1-Définitions

Pour mieux comprendre notre étude, il convient d'abord de définir la micro finance afin de savoir ce que pratique une institution de micro finance.

Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir de petits crédits (« microcrédit ») à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs petites entreprises. Avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la microfinance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et une clientèle plus étendue également. Dans ce sens, la microfinance ne se limite plus

aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous qui sont exclus du système financier classique ou formel.

2.2 Qu'est-ce qu'une institution de microfinance (IMF) ?

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

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

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

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

2.3 Typologies des institutions de microfinance

Nous pouvons distinguer deux types de microfinance les mutualistes et les non mutualistes

2.3.1 : Les IMF mutualistes

: Au sens de la loi (Loi 2005-016), les institutions de microfinance mutualiste est un groupement de personne doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, reposant sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit elles doivent respecter les principes généraux du mutualisme, dont notamment:

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

2.3.2 : Les IMF non mutualistes

Les institutions non mutualistes sont celles qui ne répondent pas à ces principes, la plupart des non mutualistes tendent aux caractéristiques des banques ou des sociétés commerciales dont le but est le lucre.

2.4-Contexte historique, règlementaire et légal des institutions de micro finances à Madagascar

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

- Avant 1990, aucune Institution de Micro Finance n'existait encore à cette époque. Néanmoins, la BTM, Banque Nationale depuis 1976 et reprise en 1999 par la Bank Of Africa (BOA) dans le cadre de sa privatisation, était la seule banque qui intervenait dans le secteur de la Micro Finance. Mais ses activités dans ce domaine étaient limitées à l'octroi de crédit au paysannat et n'atteignaient qu'une frange limitée de la population rurale. L'intervention de cette banque en faveur du secteur de la Micro Finance s'est toutefois maintenue après sa récente privatisation.
- L'émergence des Institutions de micro finance a été surtout favorisée par la conjugaison des interventions de trois entités :
 - les bailleurs de fonds (Banque Mondiale, Union Européenne, Agence Française de Développement...)
 - le Gouvernement au travers de sa politique en faveur de ce secteur avec le concours du financement de la Banque Mondiale (en illustration le Projet d'Exécution PATFR/ADMMEC jusqu'en 1997, puis le Projet Micro Finance (PMF) pour une phase de deux ans de 1998 à 1999 et l'AGEPMF : gestion du Programme Micro Finance planifié sur quinze ans dont le démarrage officiel a débuté en juin 1999).
 - Les Agences d'Implantation et de Développement ou opérateurs techniques spécialisés et qui ont assuré l'encadrement technique des IMF. Il s'agit entre autres de DID, FERT, IRAM, CIDR...

2.4.1. L'aspect réglementaire et juridique qui régit le secteur

La volonté du gouvernement de promouvoir le secteur de la micro finance se traduit par :

- la mise en place d'une structure chargée de promouvoir le développement du secteur de la micro finance (AGEPMF) ;
- la définition de la stratégie nationale de la micro finance (SNMF);
- le renforcement des actions de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) auprès des IMF existantes.

➔ **La structure chargée de promouvoir le développement du secteur de la micro finance** a été concrétisée par la mise en place, par l'Etat, de l'Agence d'Exécution du Projet Micro finance (AGEPMF) avec les bailleurs de fonds afin de renforcer la capacité dans les IMF en matière de gestion et de les appuyer financièrement dans le cadre de leurs activités à l'aide des subventions.

➔ **La SNMF**, née d'une démarche concertée de tous les acteurs et intervenants, a été élaborée pour avoir une vision commune des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Il s'agit de « *disposer d'un secteur de la micro finance professionnel, viable et pérenne, intégré au secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté et favorable* ».

La SNMF a pour objectif principal de favoriser la mise à la disposition d'une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire des services de micro finance viables et durables. Trois objectifs immédiats sont reliés à cet objectif de développement. Il s'agit :

- d'améliorer le cadre économique, légal et réglementaire dans un sens favorable à l'émergence et au développement des IMF,
- de rendre les IMF professionnelles pour assurer de façon viable et pérenne une offre de produits et services de micro finance adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes,
- et d'organiser le cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration et une coordination efficace du secteur.

➔ **La CSBF** est chargée de veiller au bon fonctionnement des établissements de crédit agréés notamment les IMF qui méritent une attention particulière vu leurs spécificités.

Elle élabore de ce fait, les règles de gestion et de prudence par voie d'instructions et contrôle le respect, par ces établissements, des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables. Ces instructions fournissent aux IMF les balises et outils de suivi nécessaires à la réalisation de leur mission tout en assurant leur viabilité et leur pérennité.

La CSBF a en outre le pouvoir de sanctionner les manquements constatés. Son dispositif de surveillance comporte deux volets : le contrôle sur pièces et le contrôle sur place.

2.4.2. Le nouveau cadre légal et réglementaire : la loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance

Une révision du cadre légal et réglementaire a été réalisée pour tenir compte des spécificités du secteur. La loi n°2005-016 est ainsi adoptée afin de prendre en compte la diversité des systèmes en présence et favoriser le développement d'une offre pérenne de services de micro finance. Ce cadrage législatif est complété par les différents décrets d'application et les instructions émanant de la CSBF. Ces dispositions constituent ainsi les balises qui délimitent les actions des intervenants de la micro finance.

Les innovations de cette réglementation consistent à :

- définir le concept de Micro finance et les services financiers rattachés,
- intégrer les institutions financières non mutualistes dans un cadre juridique commun avec les institutions financières mutualistes (IFM),
- classer les IMF en trois niveaux selon les risques auxquels elles s'exposent et définir les régimes de contrôle et de surveillance correspondant à chaque niveau,
- fixer un capital minimum progressif selon le niveau de classification de l'IMF et sa forme juridique, délimiter les opérations autorisées pour chaque niveau,
- expliciter les conditions relatives à la composition du portefeuille des IFM afin de leur permettre de remplir leur mission sociale tout en assurant leur viabilité.

La loi distingue 3 niveaux progressifs d'IMF (IMF 1 à 3) que ces institutions soient à caractère mutualiste ou non. Plus le niveau est élevé, plus les opérations sont complexes, les ressources, l'organisation, le degré d'institutionnalisation et le contrôle plus développés. Ci après le tableau résumant cette classification

Tableau n°2: Classification des IMF

Niveau d'institutionnalisation		IMF 1		IMF 2			IMF 3	
Structure de gouvernance et capitalistique		Mutualiste	Non mutualiste	Mutualiste	Non mutualiste		Mutualiste	Non mutualiste
Forme juridique	IMF de base	Société Coopérative	Association, ONG, SARL, SA	Société Coopérative	SARL,SA	SA	Société Coopérative	SA
	Unions et Fédérations	Non autorisée		Société Coopérative, SA			Société Coopérative,SA	
Epargne	Nomenclature	Dépôts des membres	Pas de dépôts	Dépôts des membres	Sans dépôts du public	Avec dépôts du public	Dépôts des membres	Dépôts du public
	Plafond	500 000						
capital minimum légal		Non applicable sauf pour les sociétés		IMF de base:15 000 000 AR Union:60 000 000 AR Fédération:100 000 000 AR	SARL : 60 000 000 AR SA: 100 000 000	200 000 000 AR	IMF de base:300 000 000 AR Union: 500 000 000 AR Fédération:1 000 000 000 AR	700 000 000 AR

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

2.5-Fonctionnement des microfinances

2.5.1 Ressources et sources de financement

Les ressources des institutions de micro-finance proviennent essentiellement des dépôts des membres (pour les mutualistes), des subventions et des emprunts. À l'heure actuelle, la majorité des investissements étrangers en microfinance d'origine privée provient de sources à vocation sociale, notamment d'organisations professionnelles, d'ONG et de philanthropes fortunés. Les investisseurs commerciaux qui cherchent à maximiser leurs profits, comme les investisseurs socialement responsables (soucieux de rentabilité commerciale, mais qui évitent certains secteurs jugés indésirables), n'ont jusqu'ici que relativement peu investi dans le secteur de la microfinance.

2.5.1.1 Dépôts

Les dépôts peuvent être de deux sortes :

➤ **L'épargne volontaire**

L'épargne volontaire est constituée de deux types :

- Les dépôts à vue constituent la catégorie la plus utilisée des produits d'épargne. Ils sont caractérisés par la souplesse des conditions d'accès : faible montant exigé pour l'ouverture d'un compte, proximité et accessibilité des caisses, possibilité d'effectuer de petits versements et liberté de retraits à tout moment, facilité d'exécution des opérations. Les dépôts à vue permettent aux populations de garder leurs économies en lieux sûrs, à l'abri des pressions familiales. Le livret de compte remis au déposant lui permet de vérifier les opérations effectuées et le solde disponible dans le compte

- Les dépôts à terme sont des dépôts bloqués pendant une période minimum de trois mois et qui sont rémunérés par un taux prédéterminé. Les dépôts à vue sont très peu développés pour au moins deux raisons. D'abord, les populations ont des revenus très faibles. Ensuite il s'avère que la motivation essentielle de l'épargne demeure l'accès au crédit, même si d'autres motivations comme la sécurité et la précaution existent.

➤ **L'épargne obligatoire**

L'épargne obligatoire est en relation directe avec le crédit.

On trouve deux types d'épargne obligatoire :

- L'épargne préalable suit le postulat selon lequel un demandeur de crédit doit fournir un effort financier minimum consistant à épargner régulièrement une certaine somme pendant une période à déterminer. Ce qui devra prouver qu'il est capable d'apporter au moment de sa demande de crédit une part des besoins de financement (au minimum 10 %). Cette épargne est bloquée et parfois non rémunérée

- L'épargne de garantie sert à garantir le crédit consenti généralement à un individu ou à un groupe. L'épargne de garantie est parfois utilisée en combinaison avec d'autres formes de garanties (cautions solidaires de groupe). La mobilisation de l'épargne de garantie (ou selon les appellations : fonds de garantie, fonds de groupe, épargne nantie) se fait selon trois procédés différents :

- Une constitution préalable de l'épargne par les moyens propres des demandeurs

- Un prélèvement sur le montant du crédit au moment de la mise en place du prêt. Ce montant prélevé est bloqué comme garantie

- Une constitution de l'épargne au fur et à mesure que l'on rembourse le prêt. Ceci ne constitue plus une garantie mais suppose une incitation à l'épargne.

2.5.1.2 Subventions

Les dons ou les prêts sur réescompte à faible taux d'intérêts émis par les gouvernements et les organismes donateurs se substituent souvent à la mobilisation de l'épargne par les institutions financières. Mais même lorsque ce type de fonds externes vient compléter l'épargne, l'expérience a montré de manière convaincante que plus ils sont importants, moins l'institution est durable. L'une des raisons en est que l'accès à des sources de fonds bon marché affaiblit la volonté de l'institution de parvenir à l'efficacité opérationnelle. En outre, comme expliqué ci-dessus, le recours à ce type de fonds risque de provoquer un comportement de remboursement plus médiocre, et d'inciter l'institution à proposer pour ses prêts des taux d'intérêts inférieurs au marché, politique qui engendre d'autres pièges.

La tâche principale des bailleurs de fonds devrait être d'identifier et de prendre le risque de traiter avec des institutions de micro-finance prometteuses, quoique présentant un niveau de risque plus élevé, afin de laisser les investisseurs commerciaux traiter avec les institutions bien établies et sûres.

2.5.1.3 Emprunts

Recours à lignes de refinancement et/ou des fonds de garantie. La mise à disposition des institutions de micro-finance de fonds de garantie par les bailleurs de fonds et ou les Etats, généralement domicilié dans les banques de la place, est devenu au fur et à mesure des années, une pratique de plus en plus répandue (davantage que les lignes de refinancement). Certains opérateurs de micro-financement, ou encore certaines banques ne sont prêts à s'engager dans les activités de micro-financement dans des contextes risqués que sous couvert d'un fonds de garantie. Si ces fonds peuvent effectivement aider les institutions de micro-finance à s'engager dans des financements plus risqués et/ou, dans une certaine mesure, aider les institutions de micro-finance à atteindre plus rapidement leur autonomie financière, on tend, cependant, à observer des « abus » dans les situations où la prise de risque par l'opérateur ou la banque est quasi-nulle, le risque de crédit étant pris en charge par les emprunteurs et les propriétaires du fonds. Dans de nombreux cas, cette répartition inégale des risques conduit rapidement à la disparition des fonds, car ceux qui distribuent les crédits sont peu incités à maintenir une politique stricte de recouvrement des prêts.

Les institutions de micro-finance réglementées se tournent de plus en plus vers les sources de financement locales. Les ressources en monnaie nationale présentent au moins deux avantages importants. Premièrement, elles ne créent pas de risque de change pour Les institutions de micro-finance. Deuxièmement, et plus important encore, les dépôts, les emprunts et les fonds propres en monnaie nationale ont plus de chances de provenir de sources à vocation commerciale, autrement dit, de porter sur de plus gros volumes et d'être plus fiables que les financements extérieurs à vocation sociale.

2.5.2 Analyse du crédit

Le défi actuel de la plupart des institutions de micro-finance est celui de l'institutionnalisation et de la pérennité. Cette dernière n'est réalisable que si les institutions de micro-finance parviennent à offrir des services adaptés aux besoins de leurs membres que sont l'épargne et le crédit.

Le crédit joue un rôle fondamental dans le fonctionnement d'une institution de micro finance. Le lexique d'économie le traduit comme un acte se traduisant par un prêt consenti en contre partie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance. Cette définition reflète mieux la notion de crédit dans nos localités. Dans son sens étymologique, octroyer du crédit à quelqu'un signifie lui faire confiance. Ceci est dû au fait que les populations bénéficiaires de ces crédits ne disposent pas de toutes les conditions et garanties nécessaires pour accéder aux services financiers des banques classiques. En effet, les caisses sont généralement fondées sur les principes que sont l'union, la solidarité et l'entre aide mutuelle. Elles ont pour objectif de collecter l'épargne des adhérents afin de pouvoir mettre à leur disposition des services de crédit contribuant à l'amélioration de leurs conditions de vie économique et sociale. L'octroi de crédits doit être accompagné d'un suivi régulier et d'un encadrement dans le but d'engendrer un impact positif sur la situation économique de ces membres. Les investisseurs qui considèrent la micro finance comme un placement rentable sont davantage susceptibles de s'engager durablement dans ce secteur.

Par ailleurs, il faut noter que même si les institutions de micro-finance distribuent du crédit aux populations à faible revenu en vue de leur faciliter l'accès aux services financiers pour développer des activités génératrices de revenus ; elles sont également tenues à suivre et à recouvrer entièrement l'ensemble des crédits distribués.

Ceci contribue à assainir la qualité du portefeuille et d'assurer la viabilité, voire la pérennité de l'institution.

Cet objectif est assigné en général au comité de crédit qui a pour rôles et responsabilités de :

- assurer le suivi des prêts en cours et des prêts en retard
- participer au recouvrement des prêts en retard
- contrôler et d'adopter des pratiques de crédit

Les critères d'analyse d'un crédit sont : Objet, délai de capitalisation, durée de crédit, montant du crédit, taux d'intérêt, différé, ratios, échéancier, garanties.

Partie II: ANALYSE DE L'EXISTANT

La deuxième partie de notre recherche sera réservée à l'analyse de la situation existante lors des audits que nous avons effectués pendant de notre stage. Nous exposerons dans un premier chapitre l'analyse les programmes de travail que nous avons appliqués et les risques généralement constatés dans les microfinances puis les problèmes rencontrés dans les institutions de microfinance mutualistes et non mutualiste accompagné par un diagnostic des forces et faiblesses seront traités dans un deuxième chapitre et enfin nous ferons un diagnostic des opportunités et menaces des IMF mutualistes ou non.

Chapitre 1: PRORAMME DE TRAVAIL ET RISQUE D'AUDIT

Section 1 : définition des programmes de travail

Le programme de travail est, d'une part, une démarche selon les normes de révision généralement admises par les usages internationaux (Normes ISA), et, d'autre part, les dispositions légales en vigueur à Madagascar (loi sur les sociétés commerciales, loi sur les établissements de crédit, loi sur les institutions financières mutualiste, instructions de la CSBF,...). Il regroupe l'ensemble des tâches à effectuer par l'équipe opérationnelle sur terrain.

Nous allons exposer les travaux à effectuer à travers les objectifs, les supports et les moyens pour mener à bien la mission pour les principaux axes de contrôles qui sont les suivants :

- L'exploitation des procès verbaux de réunion
- La réglementation
- L'institutionnalisation et l'organisation
- Le contrôle interne
- La gestion des dépôts et des autres ressources des institutions
- La gestion des crédits
- Le système informatique
- L'analyse de la structure faîtière
- Les aspects prudentiels
- Les visites clients

1.1 L'exploitation des PV de réunion

L'objectif est d'évaluer l'intégrité des PV et la qualité des décisions prises par les dirigeants élus. Pour atteindre cet objectif nous avons dû récupérer les registres de PV de tous les organes d'administration et de l'Assemblée Générale sur au moins 12 mois afin d'analyser si

- les PV sont rédigés selon la forme prescrite et les informations sont complètes (quorum, approbation du PV, signature, etc.),
- les PV sont conservés de façon sécuritaire et confidentielle,
- les pages du registre ne contiennent pas d'espace blanc entre les phrases, paragraphes, etc.

- les décisions ont été prises dans le respect des principes d'une gestion saine et prudente,
- tous les dirigeants élus reçoivent toute l'information nécessaire pour bien assumer leurs rôles et responsabilités

1.2 La réglementation

Les objectifs dans cet axe sont : de s'assurer du respect de la réglementation interne et externe, de comprendre le système global de fonctionnement de la structure, de compléter l'information reçue des responsables et d'orienter l'évaluation du contrôle interne. Pour ce faire il nous importe de récupérer les statuts, les règlements intérieurs, la décision d'agrément ou la convention cadre signée avec les autorités de tutelles, le contrat d'affiliations, les contrats de travail du personnel et tous les textes de lois et règlements dans les domaines juridiques sociaux, fiscaux, comptables et prudentiels pour voir :

- La conformité des statuts et règlements internes
- L'adoption des statuts
- Le respect des textes lors des Assemblées Générales
- La conformité de la forme et du contenu des états financiers
- Le respect du dispositif prudentiel
- Le respect de la réglementation sociale, juridique ou financière

1.3 L'institutionnalisation et l'organisation

Cet axe a pour objectif de s'assurer de l'existence d'un schéma d'institutionnalisation et d'organisation opérationnel permettant d'assurer la pérennisation de la structure. Ainsi, nous devrions voir l'existence : d'un agrément ou convention cadre signée avec ministère des finances, de statuts et règlements intérieurs approuvés en AG, d'un organigramme et son opérationnalité, d'un plan de promotion des agents au niveau de l'institution, d'un plan de formation et sa mise en œuvre pratique et d'un plan de pérennisation de l'institution puis vérifier : le fonctionnement régulier des organes de l'institution, le mode de recrutement du personnel, le mode de gestion des ressources humaines, l'adéquation entre profils des agents et les postes qu'ils occupent, le caractère uniforme des pratiques au sein de l'institution et enfin

analyser les relations fonctionnelles entre la direction technique et les élus, le mode de prises de décisions et les relations entre l'institution et ses partenaires stratégiques

1.4 Le contrôle interne

L'analyse du contrôle interne a pour objectif de s'assurer que l'institution applique de façon continue les procédés de contrôle interne favorisant la gestion saine et prudente de ses affaires et de ses risques : que ses biens sont protégés et que l'intégrité des employés est préservée.

L'atteinte de cet objectif nous a nécessité la récupération de certains documents comme:

- Le manuel de procédures de contrôle interne pour vérifier par la suite son respect et son application dans tous les cycles existants au sein de l'institution ;
- Les rapports de contrôle interne qui présentent de manière détaillée les anomalies significatives la plupart de ces anomalies sont surtout rencontrées lors de la vérification du « cycle opération de crédit »
- La liste des dispositifs de sécurité contre le vol (caméra de surveillance, grille de protection, barbelés, etc.) ou contre les incendies (extincteurs) ;
- La liste des détenteurs de clés ou des combinaisons pour les coffres ;
- Les polices d'assurance pour vérifier leur validité ;

Ensuite, vérifier l'application et le respect des procédures par des tests de vraisemblance c'est-à-dire voir la formalisation et l'effectivité des contrôles.

Pour se faire, les procédures à tester sont essentiellement celles des opérations de trésorerie considérées comme un cycle à risque, conduisant à l'analyse de chaque type d'opération comme:

- La conciliation bancaire : des questions doivent être posées entre autres : existe-t-il un contrôle systématique mensuel ? ou encore est ce que les états de rapprochement portent ils le cachet avec date et signature de l'auditeur interne ?
- La petite caisse dont les questions sont :
 - existe-t-il un arrêté de caisse à chaque fin de journée ?
 - qui sont les personnes présentes pendant l'arrêté ?
 - les superviseurs effectuent ils des contrôles inopinés ?
 - combien est le montant maximal pouvant être détenu en caisse ?

➤ qui est le responsable de la détention de la clé de la caissette ?

Puis voir si les contrôles inopinés font l'objet de visas des superviseurs, si les journaux de caisse ne présentent pas ratures ou des manques de pages

- Le chéquier : existe-t-il un contrôle inopiné ou un inventaire physique du carnet de chèque ? quelles sont les procédures de suivi de chèques annulés ?

Puis rapprocher l'état d'inventaire des carnets de chèque avec le registre de suivi et les livres comptables.

- La mise en place de fonds et les ordres de virement sont ils paraphés par l'auditeur interne ? existe t il un registre de suivi des ordres de virement ? quelles sont les politiques de déblocages des crédits ?
- Le remboursement des dépôts de garanties : existe-t-il un état de dépôt de garantie ? les situations individuelles et les photocopies des chèques sont elles visées par la hiérarchie compétente ?
- Les factures à payer: nous devons rapprocher les bons de commande, les demandes d'achat, les factures , les bons de livraison et les fiches de déboursement , voir si des factures ne comportent pas les imputations comptables appropriées, voir la réalité des dépenses
- Les contrôles des dossiers de prêts : nous travaillons sur la base d'un échantillon de clients et vérifier le respect des procédures d'octroi de crédit par exemple le carnet d'adhésion, l'approbation des personnes habilités, l'existence des dossiers administratifs demandés....
- Les contrôles de décaissements, nous devrions vérifier que les fiches de déboursement ont été signées par l'auditeur interne, et que les décaissements ont été comptabilisés dans le bon compte et pour la bonne période ;
- Les mouvements et protection des biens en garantie, vérifier la périodicité des vérifications des matériels nantis par rapport à la fiche de vérification de gage
- Le contrôle de remboursement, tester par sondage le calcul des restants dus des encours
- Les immobilisations : nous avons récupérer la liste de toutes les immobilisations avec leur fiche d'inventaire, puis observer physiquement les principales

acquisitions de l'exercice sous revue et enfin rapprocher les documents comptables

- Les stocks : d'abord nous devons récupérer l'état d'inventaire physique des articles en fin d'exercice puis une revue des procédures de gestion de stock c'est-à-dire les procédures d'entrée et de sortie été indispensable puis nous avons fait des tests de vraisemblance de ces procédures à partir d'un échantillon d'articles et ensuite un inventaire physique des articles en stock a été obligatoire.

1.5 La gestion des dépôts et des autres ressources des institutions

L'objectif est de s'assurer que l'épargne des membres est gérée de façon adéquate, nous devons demander le registre des membres, le registre des dépôts, des stocks, des immobilisations, de l'échéancier des dépôts, des procès verbaux d'inventaire, des contrats de dépôt, d'emprunt, de refinancement, la balance auxiliaire et la situation patrimoniale, pour vérifier la cohérence des états financiers concernant le compte de dépôts de la clientèle.

1.6 La gestion des crédits

La gestion de crédits a pour objectif d'évaluer si l'application de pratiques de gestion saine et prudentes lors de l'octroi de nouveaux crédits et dans le processus de suivi et de recouvrement des crédits permet de minimiser le risque de perte et de respecter la réglementation et évaluer si la politique de crédit est adéquate. Nous sont tenus de voir les règles et procédures de distribution des crédits, l'état nominatif des crédits (sains, en souffrance, aux dirigeants, déclassés), le tableau de détermination des provisions, l'échantillon de quelques dossiers de crédits en cours. Ces documents, après analyse, permettront de juger la gouvernance du crédit, le système d'information du crédit, la force des procédures de crédits, la réalité des provisions sur les crédits en souffrance.

1.7 Le système de informatique

Le seul objectif de cet axe est de s'assurer que le système informatique utilisé assure la fiabilité des informatiques traitées. Pour l'atteindre, il nous a demandé de récupérer la liste des équipements informatiques et des logiciels utilisés, le manuel de l'utilisateur, les différents rapports informatiques jugés utiles et les supports d'information afin de juger de l'efficacité des configurations, de l'organisation des schémas directeurs, de la fonctionnalité, des sauvegardes de la gestion des accès.

1.8 Analyse de la structure faîtière

L'objectif étant de s'assurer que les activités des institutions sont bien appuyées et contrôlées par la structure faîtière (cas des institutions regroupées en réseau). Ainsi voir l'implication dans les prévisions et leurs suivis, les rôles dans le respect des réglementations, les actions de renforcement des capacités, les rôles dans la gestion de la trésorerie, de l'intervention dans la gestion du crédit et l'implication dans le suivi des audits.

1.9 Les aspects prudentiels

L'objectif est d'attester de la satisfaction de l'institution aux normes prudentielles qui sont synonymes de stabilité financière. Ce qui nous amène à réclamer les ratios prudentiels (annexe 2) de l'institution puis vérifier le calcul de chaque ratio ensuite effectuer les redressements nécessaires suivant la réglementation et les conclusions de l'audit sur les différents comptes traités et établir les ratios tels qu'ils devraient être présentés et confronter les résultats aux normes de la Banque et enfin lister les ratios qui ne satisfont pas aux normes dans la perspective d'information de la direction et de précision de son rapport.

1.10 Les visites clients

Les visites ont pour but de confirmer l'existence du client et de vérifier que les détails relatifs au prêt indiqués dans les dossiers sont effectifs et exacts. (Effectivité de l'objet du crédit, évaluation des activités, inventaire des garanties....)

Les visites aux clients, même en tant que composante des tests de procédures, font partie intégrante de l'audit d'une institution de microfinance. Suivant le degré de fiabilité du travail effectué dans ce domaine par les auditeurs internes de l'institution, ou le département des risques d'exploitation, la nécessité de visites aux clients peut augmenter de façon significative nos efforts dans la mission. Les visites aux clients ne doivent pas être annoncées, sinon les agents de crédit pourraient préparer les clients à cette visite en leur indiquant comment dissimuler d'éventuels problèmes. Les travaux faits sont essentiellement l'observation physique de l'activité des clients, et l'inventaire physique des garanties tout en constatant leur état respectif. La réalisation de ces travaux a nécessité la récupération des dossiers de crédit, tels que les demandes de crédit, les fiches d'évaluation, les contrats de prêt et la liste des garanties.

Section 2 : Les risques d'audit des institutions de microfinance

Que ce soit au niveau de l'entreprise auditée qu'au niveau des commissaires aux comptes, les risques sont omniprésents.

Nous allons évoquer dans cette section les risques généralement constatés lors des audits de différentes institutions.

Nous devons identifier les causes des risques qui doivent être abordées. Un symptôme peut avoir plusieurs cas dont chacun peut avoir une cause différente. Chaque cause appelle une stratégie différente pour l'atténuer. Par exemple, fortifier les procédures de recouvrement des impayés ne réduira pas le risque d'une baisse de prix dans une industrie où l'institution de micro-finance a fait des investissements trop importants.

2.1. Risques institutionnels

2.1 1. Risque sur la mission sociale

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

Pour illustrer cet exemple de risque, nous allons prendre le cas d'une microfinance qui exerce son activité dans des régions rurales de l'île. Le concept de microfinance n'est vraiment pas compris par la population entraînant ainsi une non adéquation de l'offre et de la demande. Rien que pour avoir le minimum d'argent, les paysans s'impliquent sans trop savoir ce qui les attendent lors des remboursements et causant par la suite un problème de recouvrement voire même des problèmes judiciaires dans le cas où ces recouvrements n'ont amenés à aucun résultat.

2.1 2. Risque sur la mission commerciale

La mission commerciale des institutions de micro-finance est de fournir des services financiers de manière à permettre à l'organisation de se pérenniser et de devenir

autosuffisante. Les institutions de micro-finance seront exposées au risque commercial si leurs taux d'intérêt ne sont pas assez élevés pour couvrir leurs charges et si elles ne sont pas gérées efficacement comme une entreprise commerciale.

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

2.1 3. Risque sur la dépendance

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

2.2. Risques opérationnels

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

2.2 1. Risque de crédit ou de contrepartie

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

C'est le risque correspondant au non remboursement par l'emprunteur de la totalité de son emprunt. Nous pouvons souligner que ce problème de non remboursement peut apparaître très rapidement. Ainsi, il est nécessaire d'avoir un système de gestion et de contrôle dédié aux remboursements.

Les institutions de micro-finance sont rarement exposées au risque de concentration du crédit que l'on trouve dans les banques commerciales. Étant donné le grand nombre de petits crédits caractérisant les institutions de micro-finance, les crédits à un même client ou à des emprunteurs proches représentent rarement un pourcentage dangereux de l'encours ou du capital. Cependant certaines institutions de micro-finance rencontrent des problèmes lorsqu'elles octroient des crédits plus importants pour lesquels leur méthodologie de crédit est inadaptée.

Les impayés sont définis comme étant les crédits présentant un retard de remboursement. Les créances irrécouvrables sont des sommes qui ne sont pas remboursées par l'emprunteur et dont l'institution n'a plus d'espoir d'en percevoir le remboursement. Dans le cas où l'institution peut faire jouer une garantie, ce montant peut être différent du montant irrécouvrable. Ce dernier sera passé en perte mais cela ne veut pas dire que l'institution de micro-finance va cesser d'essayer d'obtenir le remboursement.

Il apparaît alors différents coûts financiers qui ont pour objectif de gérer ces impayés. Nous pouvons en retenir deux importants :

- 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.

Il est important de souligner que le taux de remboursement n'est pas une mesure de la qualité du portefeuille. En effet, les crédits rééchelonnés sont comptabilisés dans le taux de remboursement, puisqu'à ce moment l'institution de micro-finance ne les considère pas comme perdus, ce qui va l'augmenter. Il est important d'analyser ce taux avec d'autres ratios de mesure de qualité du portefeuille comme le Portefeuille à Risque.

2.2 2. Risques humains et risques de fraude

N'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains. Cette vulnérabilité est encore plus critique dans des institutions de micro-finance qui disposent d'un Système d'Information de Gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou encore si l'institution de micro-finance atteint précocement un fort taux de croissance.

Une mauvaise séparation des tâches (par exemple entre décaissement et enregistrement), des contrôles internes faibles, des agences géographiquement dispersées, et des processus d'approbation décentralisés sont autant de facteurs favorisant la fraude. Nous devons nous assurer que nos clients comprennent bien que, même si le processus normal des activités d'audit peut permettre d'identifier certains cas de fraude, la détection de la fraude ne constitue pas l'objectif premier de notre mission..

Par exemple, les institutions de micro-finance constatent souvent que :

- les remboursements de crédits sont détournés avant d'avoir été enregistrés ;
- un agent de crédit crée des groupes ou des emprunteurs fictifs et effectue des décaissements à leur nom ;
- le prêt octroyé est effectif mais une partie du montant décaissé revient à l'agent de crédit sous forme de pot de vin ;
- les prêts sont délivrés à des amis ou à la famille des employés de l'institution.

La gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution. En cas de détection de fraude interne, il est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et sanctions subséquentes en direction du personnel concerné avant qu'il ne soit trop tard. Les institutions de micro-finance qui manipulent l'argent sont grandement exposées aux vols. Ce constat se justifie par le fait que les institutions

de micro-finance opèrent souvent dans des contextes ou zones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité, où la tentation est tout au moins très forte. Par exemple dans des Agences à fort volume de transactions, le montant total de remboursements quotidiens collectés pourrait aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages dans une communauté donnée.

2.2 3. Risques technologiques

Ce sont des risques physiques ou logiques liés au système d'informations et au support informatique. Les principaux risques observés sont : l'inadaptation de l'architecture informatique, l'indisponibilité du système, fonctionnalités non sécurisées et réseau mal sécurisé.

2.2 .4. Risques juridiques

Il s'agit des risques liés à l'insuffisance dans la formulation des contrats de prêts entre l'institution de micro-finance et ses clients. Des clauses contractuelles insuffisantes pour protéger les intérêts peuvent générer des préjudices à l'institution de micro-finance.

2.2 5. Risques métiers

Ce sont les risques qui s'attachent à la cohérence dans la gestion des projets et la gestion des changements, à l'intégrité physique des biens et des valeurs, aux manquements sur le plan commercial dus à des procédures pas adaptées ou incohérentes ou non prise en compte dans les procédures de normes réglementaires, à la mauvaise gestion de l'information et des ressources humaines, à l'absence d'un schéma de contrôle pour détecter ou anticiper les problèmes.

2.2 6. Risques de gouvernance

Le risque inhérent à la gouvernance se présente lorsque les propriétaires et les directeurs d'institutions de micro-finance ne possèdent pas les compétences nécessaires pour assurer une surveillance adéquate de l'entreprise. Ceci peut constituer un problème en raison de la nature des institutions et des personnes qui détiennent ou administrent habituellement une institution de micro-finance. Les directeurs d'une organisation à but non lucratif n'ont pas toujours les compétences et l'expérience nécessaires pour gérer

une institution financière. Structures d'organisation et de propriété: Dans certaines institutions de micro financement, les accords d'organisation et de propriété impliquant les organisations non gouvernementales ou les institutions publiques qui ont joué un rôle dans l'établissement d'une nouvelle institution de micro-finance réglementée, ne sont pas toujours clairs.

2.3. Risques de gestion financière

2.3 1. Risque de taux d'intérêt

Ce sont les pertes pouvant être enregistrées sur la variation des taux d'intérêt. Les risques se présentent lorsque les références de taux sont différentes pour une créance et une dette associée. Il pose un problème de gestion des actifs et passifs selon leur degré de maturité et de transformation des actifs, pouvant entraîner un risque de refinancement lorsque l'institution détient des actifs de long terme alors que les passifs sont de court et moyen termes, ou inversement à un risque de réinvestissement.

2.3 2. Risques de change

Ce risque est lié aux pertes qui surviennent du fait d'un changement de la parité de la monnaie. Les institutions de micro-finance sont plus vulnérables au risque de change si elles doivent rembourser de l'argent emprunté en devises étrangères pendant que le refinancement du prêt a été fait en monnaie locale ; les revenus d'intérêts générés localement étant généralement maigres pour couvrir les charges financières y compris la perte de change.

2.3 3. Risques d'inefficience

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

2.3 4. Risques sur l'intégrité du système d'informations

L'intégrité du système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit sont des risques non négligeables. L'évaluation de ce risque suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou base de données pertinentes pour les rapports d'activités de l'institution de micro-finance.

2.4. Risques externes

Une institution de micro finance peut disposer d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant, mais elle pourrait cependant être confrontée à d'énormes problèmes provenant de son environnement. Les risques externes échappent le plus souvent au contrôle interne de l'institution de micro-finance concernée, cependant il est nécessaire que ces risques soient perçus comme des défis auxquels l'institution de micro-finance doit faire face au risque d'être exposée à de faibles performances.

2.4 1. Risques sur la réglementation

Les dispositions réglementaires pouvant créer une vulnérabilité au sein d'une institution de micro-finance sont le code de travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les interférences politiques.

2.4 2. Risques sur concurrence

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

2.4 3. Risques sur démographie

Puisque la plupart des institutions de micro-finance cible des individus à revenus faibles, les directeurs des institutions de micro-finance doivent savoir que la vulnérabilité de l'institution augmente selon les caractéristiques du marché. En évaluant les risques démographiques, à savoir les taux de morbidité et de mortalité, le taux de scolarisation, le passé entrepreneurial, la mobilité de la population, la cohésion sociale au sein des communautés, les expériences des programmes de crédit antérieurs, la rigueur locale à l'égard de la corruption.

2.4 4 Risques sur l'environnement physique

Certaines localités sont astreintes à des calamités naturelles (inondations, cyclones ou sécheresse) qui affectent les ménages, les entreprises, les flux de revenus et la prestation de services de micro-finance. En plus, l'infrastructure physique - telle que le transport, la communication et la disponibilité des infrastructures bancaire dans la localité de l'institution de micro-finance - peut l'exposer à une vulnérabilité accrue.

2.4 5. Risques sur macroéconomie

Les institutions de micro-finance sont particulièrement vulnérables aux changements macroéconomiques comme la dévaluation et l'inflation. Ce risque a deux facettes : l'influence directe de ces facteurs sur l'institution de micro-finance et l'influence directe de ces facteurs sur les clients de l'institution de micro-finance, leurs affaires et leur capacité de remboursement de prêts.

Chapitre 2 : CONSTATATION DES PROBLEMES

Section 1 : constatation des problèmes dans les institutions de microfinance mutualistes

Nous allons évoquer dans cette section les faiblesses, dysfonctionnements et lacunes identifiés sur les procédures, sur les systèmes comptables et de contrôle interne généralement constatés dans les mutualistes.

1.1- Récapitulation des problèmes

Les problèmes que nous qualifierons de faiblesses seront présentés dans un tableau, et pour permettre de mesurer la gravité des problèmes nous allons citer les risques relatifs à chacun d'eux.

Tableau 1 récapitulatif des faiblesses rencontrées au niveau du système comptable

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> Les notes de débit et le grand livre correspondants ne comportent pas des références. 	<ul style="list-style-type: none"> -Difficulté de leur identification.
<ul style="list-style-type: none"> Mauvais classement des pièces justificatives se traduisant par la non disponibilité de certaines Notes de Débit et Crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Perte des pièces justificatives
<ul style="list-style-type: none"> Inexistence de verrouillage par code du fichier comptable. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiabilité des informations
<ul style="list-style-type: none"> Le Réseau (comptes consolidés) n'a établi les tableaux de flux de trésorerie et de variation des capitaux propres ainsi que l'annexe aux états financiers conformément au PCEC 2005 qu'après les travaux d'audit. 	<ul style="list-style-type: none"> Non respect des dispositions du PCEC et de la loi sur les sociétés commerciales.
<ul style="list-style-type: none"> Les états financiers consolidés ne sont pas établis à partir de la balance consolidée (absence de balance consolidée). Ils sont établis directement à partir des éléments des états financiers des caisses et de l'Union. 	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité des comptes du fait de la non justification des états financiers.
<ul style="list-style-type: none"> Tenue manuelle des grands-livres au niveau des caisses ou bureau, présentant de ratures et d'écarts de soldes par rapport à la balance (écritures après régularisation du service inspection non prises en compte qu'en N+1). 	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité des comptes du fait des éventuelles incohérences de soldes entre les différents documents comptables.
<ul style="list-style-type: none"> Tenue de la récapitulation des opérations et brouillard d'encaisse avec ratures. 	<ul style="list-style-type: none"> Correction sans l'autorisation préalable d'un niveau hiérarchique plus élevé.

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard de la production de l'annexe des états financiers consolidés, non-conformité de la présentation de cette annexe par rapport à celle préconisée par le PCEC et incohérence de soldes entre cette annexe et ceux du bilan et compte de résultat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non fiabilité des comptes du fait des éventuelles incohérences de soldes entre les documents comptables.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non précision dans les PV du Conseil d'Administration de la valeur de l'affectation du résultat n-1 en n. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise interprétation de la décision officielle prise par le Conseil.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non codification des immobilisations (MMB et matériels informatiques) nouvellement acquises au cours de l'exercice sous revue 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise gestion et perte de patrimoine.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponibilité de la situation et de l'évolution en période subséquente (N+1) des créances en souffrance et du détail par caisse des crédits mis hors bilan à la date de clôture. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance de suivi et des actions de relance des créances.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non distinction formelle des opérations à comptabiliser dans les créditeurs divers et dans les charges à payer (cotisations CNaPS, allocation de caisse,...). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non fiabilité des comptes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non respect du principe de permanence de méthode dans la comptabilisation des produits et des charges d'intérêt ayant pour conséquence la non fiabilité des analyses des variations du compte de résultat d'un exercice à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interprétation erronée du compte de résultat.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non respect des dispositions du PCEC en matière de comptabilisation de la radiation des créances en souffrance. En effet, cette radiation n'a fait l'objet ni de la constatation de provisions complémentaires ni de l'enregistrement des reprises sur provisions pour le montant provisionné. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interprétation erronée du compte de résultat.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance des travaux de supervision et de validation des travaux comptables justifiée par le non fiabilité de certains éléments des états financiers consolidés après audit tels que le tableau de variations des capitaux propres, l'état de variation des capitaux propres, l'annexe. 	Non fiabilité des comptes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incohérence des numéros de compte portés sur le grand livre avec ceux de la balance de vérification pour les caisses de base. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur d'imputation comptable.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non utilisation du compte « Valeur non imputé » prévu par le PCEC 2005 pour la comptabilisation des crédits accusant des retards de moins de 90 jours (avec produits réservés) et agios réservés pour les intérêts des plus de 90 jours de retard. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non respect des dispositions du PCEC 2005.

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomenclature des comptes non cohérente avec celle préconisée par le PCEC 2005. (N° des comptes et libellés, cas 201 créances commerciales au lieu de 205 crédits commerciaux, cas des amortissements des immobilisations incorporelles 4821 au lieu de 481). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non respect des dispositions du PCEC 2005.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non apposition des imputations comptables, de numéro d'ordre interne et de la mention « Saisie » sur les pièces comptables. (factures d'acquisition d'immobilisation). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficulté de contrôle des imputations comptables. ▪ Doublon d'écriture comptable.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceptation de factures fournisseurs non conformes à la réglementation en vigueur (bout de papier, sans NIF, sans numéro RCS, sans numéro Statistique) notamment auprès des caisses de base. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépenses fictives ▪ Non justification des dépenses comptabilisées
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non apposition d'une façon systématique de la mention « Payée » sur les factures déjà acquittées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Double paiement Confusion de classement des factures payées et factures à payer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard de la mise à jour des grands livres après les régularisations comptables apportées par la mission d'inspection et de vérification directement sur la balance de vérification (écritures de redressement de fin d'année protégées tardivement dans les grand-livre en n+1 et passation d'écritures par les inspecteurs pour avoir la cohérence de ces grand-livre avec la balance et états financiers). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non respect du principe d'indépendance des exercices pour les comptes de charge et de produits. ▪ Incohérence entre balance et grand livre.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation et présentation de grand-livre manuel sans précision de la nature des opérations y inscrites. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur d'imputation comptable. ▪ Non fiabilité des comptes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mouvements opérés sur les fiches d'épargne et de crédit non signés systématiquement par les membres concernés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détournements de fonds. ▪ Litige avec les membres.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiches d'épargne insuffisamment protégées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détournement de fonds.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiches d'épargne non arrêtées à chaque clôture des comptes et non précision des dates des opérations pour les mouvements au cours de l'année. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non fiabilité des soldes de fin d'année.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance des actions de suivi et de contrôle des épargnes marqué par l'inexistence de rapprochement périodique entre fiches d'épargne et carnet des membres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incohérence entre fiche et carnet des membres. ▪ Détournement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non application systématique de la même méthode en matière de critère de radiation des prêts en souffrance sans étude cas par cas des dossiers et après épuisement des éventuelles voies de recours possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non fiabilité des comptes. ▪ Non respect des procédures mises en place.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation de deux méthodes différentes en matière de calcul d'amortissement de l'exercice entre les bureaux (mois) et le siège (jours au franc près). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non fiabilité des comptes.

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité des calculs des divers intérêts (refinancements, fonds de crédit caisse féminine, dépôt à terme, ... marqué par la prise en compte de l'année civile au numérateur (365 jours) et de l'année commerciale (360 jours) au dénominateur. 	<ul style="list-style-type: none"> Surévaluation ou sous évaluation des intérêts comptabilisés.
<ul style="list-style-type: none"> Non pagination des registres des PV des réunions des AG et non conformité du contenu par rapport à la réglementation en vigueur (montant du résultat affecté non conforme au résultat effectif à affecter,). 	<ul style="list-style-type: none"> Non respect de la réglementation en vigueur. Modification des informations officielles prises par l'AG et contenues dans les registres.

Tableau 2 récapitulatif des faiblesses rencontrées au niveau de l'analyse de portefeuille.

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> L'objet de l'utilisation des crédits n'est pas matérialisé dans les dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des fonds à d'autres fins
<ul style="list-style-type: none"> Non disponibilité des dossiers de crédits demandés 	<ul style="list-style-type: none"> Crédits fictifs
<ul style="list-style-type: none"> L'avis de l'agent de crédit n'a pas été mentionné sur la décision d'octroi de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'analyse des agents de crédit
<ul style="list-style-type: none"> Les garanties n'atteignent pas le pourcentage stipulé dans les procédures pour la couverture du montant de crédit octroyé. Les garanties ne sont pas appuyées par des pièces justificatives ayant de valeur juridique se traduisant l'inexistence du visa des autorités compétentes. La fiche d'évaluation des garanties n'a pas été disponible dans les dossiers de crédit. Les dossiers de crédit ne comportent pas de fiche d'évaluation des garanties signée par l'agent de crédit. Non disponibilité dans le dossier des membres de la liste des garanties. Surévaluation de la valeur des biens mis en garantie par rapport à sa valeur d'acquisition effective La description des objets de garantie dans la lettre d'offre de garantie ne présente pas toutes les caractéristiques nécessaires permettant de vérifier la cohérence des informations dans le dossier de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> Non sécurisation des fonds octroyés
<ul style="list-style-type: none"> Des crédits ont été débloqués sans l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> Risques de fraude
<ul style="list-style-type: none"> La répartition et la justification de l'utilisation de fonds d'un prêt se répartissant en différents crédits mais faisant l'objet d'une même demande et d'un même contrat ne sont pas clairement définies. 	

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> Des crédits anciens ne sont pas encore recouvrés. Les relances se matérialisent par des descentes auprès des intéressés Il n'y a pas de saisie de garantie depuis la création de la caisse. 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de créances.
<ul style="list-style-type: none"> Les fiches ne comportent pas systématiquement de photos d'identité 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de fraude
<ul style="list-style-type: none"> Des provisions relatives au retard de remboursement de crédit ne sont pas constituées 	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité des comptes du fait du non respect du principe de prudence.
<ul style="list-style-type: none"> Non disponibilité auprès des membres concernés des matériels mis en garantie 	<ul style="list-style-type: none"> litige
<ul style="list-style-type: none"> Non disponibilité des contrats relatifs aux crédits auprès des membres. 	<ul style="list-style-type: none"> litige
<ul style="list-style-type: none"> Evaluation des garanties à la juste valeur marchande dont la méthode de détermination n'est pas formalisée. 	<ul style="list-style-type: none"> Surévaluation des matériels nantis
<ul style="list-style-type: none"> Les provisions sur des créances provisionnés en totalité au cours de l'exercice ont été réduites au cours de l'exercice sous revue alors qu'aucun remboursement correspondant n'a été reçu . 	<ul style="list-style-type: none"> Sous évaluation des provisions
<ul style="list-style-type: none"> les contrats sont mal remplis 	<ul style="list-style-type: none"> Informations non pertinentes insuffisance de la valeur juridique du contrat
<ul style="list-style-type: none"> Les registres de dépôt présentent des ratures 	<ul style="list-style-type: none"> Fraude.
<ul style="list-style-type: none"> Aucun rapprochement de ces comptes n'a été effectué entre le solde comptable et les fiches d'inventaires et des écarts ont été constatés (Dépôt a terme, Dépôts a vue, Plan d'épargne). 	
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un écart entre le montant du DAV figurant sur la liste des épargnants et ce sur la balance des tiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité des informations comptables
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un Dépôt à Terme débiteur. 	<ul style="list-style-type: none">
<ul style="list-style-type: none"> Les fiches d'inventaires ne sont pas systématiquement totalisées. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de contrôle.
<ul style="list-style-type: none"> Le solde figurant dans le tableau de mouvement des dépôts et ce des fiches d'inventaire présente des écarts. 	<ul style="list-style-type: none"> Non justification de solde. Non fiabilité des résultats d'inventaire.
<ul style="list-style-type: none"> Application de taux différents par la comptabilité pour le calcul des charges à payer sur les dépôts et ceux prescrits dans les PV des dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> Sous évaluation des charges comptabilisées.

Tableau 3 récapitulatif des faiblesses rencontrées au niveau de l'aspect prudentiel et la trésorerie :

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport de risques (ratio de couverture des risques) fixé à un minimum de 8% des fonds propres disponibles n'est pas respecté pour certaines caisses. 	<ul style="list-style-type: none"> Suspension de l'agrément par la CSBF.
<ul style="list-style-type: none"> Le ratio des divisions des risques de certaines caisses dépasse les 15% des fonds propres disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Suspension de l'agrément par la CSBF.
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'écarts entre les encaisses théorique et physique 	<ul style="list-style-type: none"> Malversation et détournement de fonds
<ul style="list-style-type: none"> Le billettage sur le journal de caisse n'est pas systématiquement rempli. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de contrôle ; Non respect des procédures
<ul style="list-style-type: none"> Les procédures de gestion de caisse ne sont pas respectées. Cette non respect des procédures est marquée par : la non apposition de manière systématique de la signature du chargé de caisse sur le journal, l'existence des ratures dans le journal, la non apposition de manière systématique des signatures des personnes habilités sur le journal, la non établissement de l'arrête de caisse quotidien. 	<ul style="list-style-type: none"> Fraude. Détournement.
<ul style="list-style-type: none"> Les espèces détenues par des caisses à la date de clôture des comptes sont supérieures aux montants autorisés 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de fonds.
<ul style="list-style-type: none"> Arrêté de caisse de fin d'année non assisté et contrôlé par un des niveaux hiérarchiques élevés. 	<ul style="list-style-type: none"> Non fiabilité du solde et utilisation abusive de l'encaisse.
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de pièces de caisse non pré numérotées. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de suivi et de contrôle.
<ul style="list-style-type: none"> Non apposition de la signature de l'agent d'encadrement dans les états de rapprochement 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de contrôle. Exploitation des informations non approuvée

Tableau 4 récapitulatif des faiblesses rencontrées au niveau des immobilisations

Problèmes rencontrés	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un inventaire physique des immobilisations au cours de l'exercice sous revue, aucun rapprochement avec la situation comptable n'a été effectué ▪ Si oui, non disponibilité de certaines fiches d'inventaire des immobilisations au 31 décembre de l'exercice sous revue 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vol ou perte des immobilisations ▪ Réalité des inventaires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune fiche individuelle des immobilisations n'est tenue par l'institution permettant de faire le suivi d'une immobilisation. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le tableau des immobilisations ne fait pas apparaître la codification des immobilisations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficulté de l'identification lors des inventaires physiques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non établissement de la liste des acquisitions de l'exercice. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ . Vol ou perte des immobilisations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponibilité des cartes grises définitives pour les matériels roulant nouvellement acquis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immobilisation fictive ▪ Perte d'actif.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponibilité d'un système informatisé dans les régions rurales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque technologie

La plupart des caisses ou des bureaux situés dans les régions rurales ne disposent pas de système informatisé d'une part à cause sources d'énergie et d'autre part à la capacité intellectuelle des élus ou dirigeant à manipuler les outils d'innovation comme les ordinateurs.

1.2- Analyse des forces et les autres faiblesses des mutualistes

1.2.1 Les forces

Les forces des institutions de microfinances mutualistes peuvent être perçues à travers :

- un esprit d'entre aide entre les membres dans le but de développer leur mutuelle ;
- une reconnaissance et une prise en compte des inégalités entre hommes et femmes, jeune et adultes dans l'octroi du crédit ;
- un accompagnement des services financiers par des services non financiers ;
- une adaptation des stratégies aux réalités ;
- une réduction des risques de détournement des crédits par les bénéficiaires ;

- des produits et services adaptés aux besoins du client
- une amélioration des conditions de vie et de statut socio-économique ;
- un accès à la formation et à l'information
- une forte influence des partenaires financiers pour les subventions, dons, cautions, legs ;
- un cadre juridique réglementant l'intervention des IMF adaptés.

1.2.2- Les autres faiblesses généralement constatées

Les faiblesses des IMF mutualistes non détectées dans les démarches d'audit peuvent se caractériser par :

- la grande influence des mentalités et des lourdeurs socio- culturelles sur les actions visant à lever les inégalités ;
- les coûts des services non financiers élevés ;
- l'analyse des inégalités non appropriées : non prise en compte des réalités locales et études basées sur les aspects économiques et financiers.
- les produits financiers figés et peu d'innovations ;
- la priorité aux produits à rentabilité évidente et rapide ;
- la lenteur dans les traitements des dossiers ;
- l'absence de refinancement nécessaire à l'augmentation de la capacité financière des caisses de base : crédit à court terme
- la politique limitée par l'absence de fonds d'appui extérieur et exigence de rentabilité financière ;
- Le faible niveau de compétence dans les aspects techniques et stratégiques des bénéficiaires ;
- Les systèmes d'informations et de gestions informatisés non vulgarisés dans les IMF. –
- L'analphabétisme élevé des bénéficiaires ;
- Le contexte économique et environnemental peu favorable.

Section 2 : constatation des problèmes dans les institutions de microfinance non mutualistes

Nous allons évoquer dans cette section les faiblesses, dysfonctionnements et lacunes identifiés sur les procédures, sur les systèmes comptables et de contrôle interne généralement constatés dans les mutualistes.

2.1- Récapitulatif des problèmes des non mutualistes :

Tableau 5 récapitulatif des faiblesses rencontrées au niveau des institutions de microfinance non mutualistes :

Problèmes rencontrés	Risques
Immobilisation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence de procédures formelles pour les sorties (mise au rebut, cessions) d'immobilisations, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de fraude
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non consultation de plusieurs fournisseurs pour les gros achats: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d'inefficience
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disposition des certificats d'actions des titres de participation détenus par l'institution auprès d'autres établissements financiers; ▪ Non rapprochement du résultat d'inventaire physique de fin d'année avec la situation comptable (tableau d'amortissement) marqué par le non régularisation en comptabilité des immobilisations non retrouvées physiquement et hors d'usage. ▪ Non codification des immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque juridique
Caisses	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvaise tenue des livres de caisse (petite caisse, caisse remboursement,) marquée par : l'existence de ratures et de gommage, le remplissage non systématique du report et du solde à reporter pour chaque page, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque métier
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non apposition de façon systématique du visa du caissier sur certaines pièces de caisse ▪ Inexistence d'arrêté de caisse, matérialisé par un PV et/ou une inscription du solde réel des fonds en caisse, sur le livre de caisse 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission de l'enregistrement dans les livres de caisse de certaines opérations telles les versement à la banque des avoirs en caisse en fin de période 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non conservation des fonds en caisse dans un coffre mais dans un coffret 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence de suivi extra-comptable des chèques à encaisser détenus dans le coffre 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance du contrôle des caisses effectué par le chef de bureau. En effet, le chef de bureau ne fait l'arrêté de caisse que chaque fin d'année 	

Problèmes rencontrés	Risques
<i>portefeuille</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence de procédures formelles en matière de suivi des dossiers contentieux, marquée par : l'insuffisance de l'intervention du personnel du département juridique au niveau des bureaux, la communication non satisfaisante entre le département juridique et les responsables des bureaux dans le cadre de la réalisation des garanties, la méconnaissance par les responsables des bureaux de la situation actuelle des dossiers transmis au département juridique et inversement ; la non limitation claire des responsabilités entre le département juridique et les responsables des bureaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de contrepartie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emplacement des matériels nantis à titre de garantie dans des endroits différents non prévus dans l'acte de nantissement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de fraude
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponibilité auprès du promoteur des matériels et outillages donnés en nantissement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de contrepartie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification de garanties non réalisée en raison de l'absence du promoteur lors de la visite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de fraude
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance de suivi des garanties déclarées par les promoteurs, par les agents du bureau, d'où risque de disparition, d'obsolescence et/ou remplacement de certains objets de garantie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de contrepartie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponibilité de certains documents de crédit au niveau du bureau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque métier
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance des mesures prises concernant les recouvrements et l'évaluation des crédits, marquée par : la difficulté rencontrés lors du recouvrement des montants à chaque échéance à cause notamment des problèmes de quotité cessible au niveau des banques, de la mauvaise foi des promoteurs ; la disparition des promoteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de contrepartie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponibilité de certificat de résidence de moins de trois (03) mois dans les dossiers des promoteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque juridique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méconnaissance par le responsable de bureau (chef de bureau) de l'adresse exacte de certains promoteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d'inefficience
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance des études préalables sur la solvabilité des promoteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque métier
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance de suivi des garanties déclarées par les promoteurs, par les agents du bureau, d'où risque de disparition ou d'obsolescence de certains objets de garantie : 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de contrepartie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non disponibilité de certains dossiers de prêt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque métier ▪ Risque juridique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constatation des anomalies sur les garanties lors des visites des promoteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque métier

2.2. Les forces et faiblesses de la microfinance non mutualiste

Les non mutualistes possèdent un avantage certain, mais elles peuvent rencontrer des difficultés d'interventions dans le secteur financier face aux différents concurrents comme les banques ou les IMF mutualistes

2.2.1- Les forces des institutions de microfinance non mutualistes

A première vue, les non mutualistes possèdent un avantage à offrir des services financiers facilement accessibles à une cible de clientèle par des conditions d'octroi moins strictes que celles des mutualistes, de plus tendent à avoir les caractéristiques des banques :

- les non mutualistes sont des institutions réglementées qui remplissent les conditions de propriété, de transparence financière, d'adéquation du capital, ... nécessaires pour assurer une gestion efficace et efficiente.
- elles possèdent des infrastructures, un réseau étendu d'agences à partir desquelles, elles peuvent s'étendre et atteindre un nombre substantiel de clients
- elles possèdent un système bien élaboré de contrôle interne, des systèmes administratifs et comptables pour garder des traces d'un certain nombre d'opérations.
- leurs structures de propriété de capitaux privés tendent à encourager la bonne gouvernance, la rentabilité et la profitabilité, toute chose qui profite à la viabilité.
- elles ont leurs propres sources de fonds (dépôts et le capital action), d'où leur indépendance vis-à-vis des ressources rares et volatiles des bailleurs de fonds.
- elles offrent des services de prêts, d'épargne et bien d'autres produits qui, attirent la clientèle des non mutualistes.
- Une ressource humaine spécialisée et compétente pour offrir les services à la clientèle.

2.2.2- Les faiblesses de la microfinance non mutualiste

Les institutions de microfinance non mutualistes rencontrent des difficultés à servir les populations dans les zones rurales, celles-ci se manifestent par :

- l'inexistence de réseau de système à proximité des pauvres et particulièrement les ruraux.
- Le mythe de la non rentabilité des pauvres
- Le manque de garanties pour assurer le paiement de crédit
- Procédures figées provoquant des mauvaises intentions
- Elles ont des difficultés de suivre les activités de sa clientèle ;
- Vulnérables aux fraudes perpétrées par les clients ou les agents au sein même de l'institution
- La zone d'intervention est limitée
- Le manque d'engagement du personnel dans la mission du service de la micro finance ;

Section 3 : les opportunités et menaces du secteur

3.1. : les opportunités

Les opportunités sont définies comme étant des occasions favorables. En ce sens, les opportunités du secteur de la microfinance sont les occasions que lui offre son l'environnement externe. Nous pouvons citer :

- L'extension de la couverture territoriale tant en milieu rural qu'en milieu urbain ;
- La mise en place de la Cellule de Coordination Nationale de la Micro finance ;
- L'élaboration d'une stratégie nationale de Microfinance (SNMF) ;
- L'affiliation des institutions au sein d'Associations Professionnelles comme l'APIFM pour les mutualistes et l'AIM pour les non mutualistes ;
- Les actions volontaires du gouvernement pour le développement et la régulation du secteur a mis en avant :
 - Des politiques de réforme du secteur financier (politique monétaire et fiscale)
 - La modernisation de la législation bancaire
 - La privatisation des banques d'Etat

- Son engagement à promouvoir et à développer le secteur de la Microfinance
- Un cadre réglementaire pour assurer le développement des initiatives en Microfinance
- La coordination du développement de la microfinance avec les intervenants sous la responsabilité du Ministère des Finances et du Budget, par le biais de la Coordination Nationale de la Microfinance
- La responsabilisation auprès de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de la surveillance du secteur, du suivi de l'application des normes prudentielles et règles, et des autorisations des agréments
- L'instauration d'un cadre de libre marché sans imposer de contraintes particulières sur la fixation des taux d'intérêt.
- La volonté des bailleurs de fonds dans l'appui du secteur à savoir la Banque mondiale, l'Union Européenne, Agence Française de Développement, Coopération Allemande, Inter coopération Suisse,...)

3.2. Les menaces

- La crise qui prévaut à Madagascar à l'heure actuelle a des impacts sur tous les plans
 - impact économique : la réticence des bailleurs de fonds dans ses investissements causant un manque de capital, le freinage des activités des promoteurs entraînant des problèmes de recouvrement ;
 - impact social : par peur de remboursements la population hésite à contracter des dettes et causant ainsi un recul pour le développement du pays ;
 - impact politique : probabilité d'abrogation des actions entreprises par le régime sortant ;
- L'existence de plusieurs institutions a engendré un phénomène concurrentiel élevé :

Pour les mutualiste nous pouvons citer : le réseau CECAM actif dans le Vakinankaratra, Amoron'i Mania, Ivon'Imerina, Analamanga, Bongolava, Itasy, Sofia et Menabe. D'autres réseaux, tels que les OTIV, couvrent Antananarivo,

Toamasina, les régions du Lac Alaotra, de SAVA et de DIANA. Il y a aussi le réseau AECA dans la région de Boeny et TIAVO dans celle de Fianarantsoa et Farafangana. Enfin ADEFI qui est actif dans les zones urbaines et périurbaines d'Antananarivo.

Pour les non mutualistes il y a la société d'investissement pour la promotion de l'entreprise à Madagascar (SIPEM) qui est présente dans plusieurs régions, l'association pour la promotion de l'entreprise à Madagascar (APEM) qui intervient par des participations et des partenariats sur Antananarivo et Tuléar ; Vola Mahasoa implantée dans la partie sud de l'île, à Tuléar, Entreprendre à Madagascar (EAM), ou encore Microcred Madagascar qui est actif à Antananarivo et Tamatave.

- Les efforts des banques primaires offrant des produits plus attrayants, accessibles et négociables. (à savoir les faibles taux d'intérêt ou encore des crédits sans garantie) entrent en concurrence étroite avec les microfinances.

Il ne faut pas oublier les problèmes d'infractions (braquage), qui sévissent dans les régions enclavées où l'insécurité est flagrante.

Partie III : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET EVALUATION DE L'ENSEMBLE DES RESULTATS

A travers les faiblesses répertoriées, nous apportons les propositions de solutions dans cette dernière partie et puis nous allons définir les résultats attendus et l'évaluation de l'ensemble des résultats.

Chapitre 1 : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Section 1 : solutions proposées au niveau des problèmes d'application des procédures

1.1 Recrutement d'une personne chargée du contrôle interne pour chaque agence ou bureau

La fonction du contrôleur interne est indispensable au sein de la l'institution de microfinance. Il a beaucoup de responsabilités, et nous pouvons citer quelques exemples :

- Coordonner et contrôler la réalisation des activités financières et comptables de l'institution ;
- Veiller au respect et à l'application effective des procédures
- Assurer la régularité et la fiabilité des informations comptables et financières ;
- Assurer l'application d'une bonne politique de décaissement et de recouvrement des crédits actifs de l'agence;

- Identifier les besoins en formation des personnels comptables et des personnels opérationnels comme les agents de crédit par exemple ;
- Contrôler et exploiter les situations comptables mensuelles ;
- Déterminer et proposer une politique de personnel conforme aux orientations et objectifs de l'institution.

A partir de ces différentes responsabilités, nous pouvons affirmer la nécessité de recruter des personnes chargées du contrôle interne au sein de la cellule opérationnelle de l'agence. En effet, le recrutement d'un contrôleur interne compétent et efficace répondant aux exigences sera bénéfique pour l'agence ou le bureau et incitera l'ensemble du personnel à être plus consciencieux.

1.2 Amélioration du système de contrôle interne lié au portefeuille

L'amélioration d'un système de vérification est nécessaire surtout au niveau des procédures d'octroi c'est-à-dire avant déblocage des prêts et au niveau des matériels mis en garantie par les clients

Pour avoir une bonne qualité du portefeuille et afin de mieux contrôler les encours de crédit au sein de l'institution, deux étapes devraient être suivies : l'instauration de nouvelles procédures plus appropriées et ensuite l'actualisation périodique de cette procédure pour éviter la routine

- Prenons par exemple l'évaluation des clients qui se fait, pour la plupart des institutions, verbalement et est basée sur des informations non pertinentes. Ainsi les procédures sur les visites pré décaissement devraient être aménagées pour éviter tout surévaluation : de la capacité de remboursement, des garanties...un autre exemple est la procédure de validation des dossiers de crédits ; bien définir les seules personnes habilités à l'approbation de celle-ci,
- Veiller à l'application rigoureuse des procédures mises en place en matière de garanties et matérialiser dans les dossiers des clients les dérogations accordées par la Direction et faire en sorte que tous les crédits soient suffisamment couverts par des garanties pour que l'éventuelle réalisation des garanties d'un client permette de couvrir les engagements.
- Pour tout risque de détournement, effectuer des suivis sur l'utilisation de crédit, des contrôles périodiques et inopinés des garanties en vue d'apprécier leur état, par chaque hiérarchie (Agent de crédit, chef d'Agence, élus, contrôleur interne,...)

- Pour le cas des clients dont les garanties ne sont pas disponibles lors de la visite sur terrain, prendre des mesures adéquates voire sévères.
- Faire effectuer un contrôle systématique des informations sur chaque dossier des clients, par une personne autre que l'agent de crédit.
- S'assurer de la cohérence de toutes les informations collectées et mentionnées dans les différents documents du dossier de crédit
- Améliorer le système de valorisation des garanties 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.
- Faire contrôler par une personne autre que l'agent de crédit en charge du dossier, l'application correcte des grilles de valorisation

La mise à jour de cette procédure ne sera pas figée périodiquement mais cette tâche sera réservée au contrôleur interne et aux dirigeants.

1.3-Amélioration du centre d'archives et de documentations

Durant notre passage dans certaines institutions de microfinances, nous avons remarqué que celles ci nécessitent une amélioration au niveau du centre d'archives pour tout document. L'acquisition mobilière de bureau (armoire, placard...) pour ranger et sécuriser les dossiers.

Le centre d'archive est mis en place pour éviter la dispersion, la détérioration et même la perte des documents. Il s'étale sur un rayon d'étagère, en classant suivant le marché, la convention ; et surtout la date d'exercice et le dépôt ou l'ordre chronologique de l'exercice ensuite à informatiser leur gestion.

Ce centre d'archive permet de conserver les documents de projet et toutes les pièces justificatives et rend facile l'accessibilité de ces documents en cas de besoins.

Aussi procéder à la photocopie des dossiers devant faire l'objet d'un transfert pour que les originaux restent disponibles.

Dans le cas où il y a mouvement du personnel faire en sorte qu'une passation formelle soit effectuée sur les dossiers et l'historique des clients suivis par d'ancien personnel.

Section 2 : solutions proposées au niveau des problèmes sur le système comptable

Pour l'amélioration de la comptabilité, notre suggestion sera

2.1 le renforcement de la capacité du personnel

Le renforcement des capacités ou la formation du personnel plus particulièrement les personnes chargées de la comptabilité sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation comptable de l'institution. En effet, cela engendrera un gain de temps dans l'élaboration des rapports financiers et réduira les risques d'erreurs dans les imputations comptables.

La formation consiste à renforcer les connaissances des comptables en matière d'écritures comptables pour éviter les erreurs de classification à savoir les provisions à constater pour les créances douteuses et litigieuses, en matière d'établissement d'états financiers,....

Renforcer également les contrôles sur les écritures passées manuellement dans le système comptable se rattachant aux opérations provenant du logiciel de gestion des crédits.

2.2 Amélioration des traitements des informations

Pour éviter le retard dans les mises à jour des grands livres ou des transmissions des pièces justificatives, il est nécessaire pour le responsable de : regrouper au jour le jour les pièces justificatives suivant leur chronologie sans attendre la fin du mois. En effet, il serait préférable de regrouper instantanément les pièces pour faciliter l'élaboration des états récapitulatifs ;

2.3 Mise en place d'un système informatique adéquat (logiciel pour la comptabilité et pour la gestion des crédits) aux besoins de l'institution dans la gestion de crédit :

- Définir un système automatique de « Gel d'intérêt », dans le logiciel après analyse des dossiers, à compter de la date de remise de la lettre de mise en demeure pour les clients déjà en contentieux ;
- Prévoir dans le système comptable l'utilisation du compte « Valeurs Non Imputées » pour les prêts en retard de moins de 90 jours à la clôture des comptes, conformément aux dispositions du PCEC 2005 ;

- Paramétrer le virement automatique en créances douteuses des crédits en retards plus de 90 jours et aussi pour uniformiser les méthodes de calcul d'intérêt ou des frais de dossier ;
- Pour les non mutualistes, former les élus de caisse ou de Bureau régional en matière informatique.

Section 3 : solutions proposées dans la gestion des risques

- Au niveau de la gestion des risques institutionnels et dans son volet social, les institutions de microfinances peuvent faire recours à la main d'oeuvre bénévole ou à des partenaires sociaux qui pourront prendre en charge les coûts liés à cette activité.
- Au niveau des risques opérationnels, nous proposons la création d'une centrale des risques à cause de l'imperfection des marchés de l'information sur les emprunteurs et des coûts liés à la gestion des risques opérationnels. Les centrales de risques publiques: ce sont des structures liées à la Banque Centrale ; l'adhésion y est obligatoire pour les institutions financières formelles ; elles recueillent essentiellement une information négative, relativement standardisée à l'usage des tutelles ; les institutions de microfinance y participent peu. Dans ce type de centrales, le volet gestion des risques liés à l'informatique et à la sécurité des biens ne sera pas intégré. La mise en place d'un tel dispositif doit remplir les conditions suivantes :
 - Le pays doit disposer d'un système d'identification national des individus : tous les individus majeurs sont identifiés par un numéro unique et personnel
 - Un système efficace de protection de la vie privée des clients doit être mis en place ; les principes d'un tel système sont définis par la constitution et par la loi.

Au sein de la centrale des risques, nous proposons la mutualisation des risques informatiques et certains risques humains tels que les fraudes, pertes d'informations.

Chaque institution de microfinance gèrera son propre parc informatique qui sera relié au serveur central détenu par la centrale des risques. Le logiciel de gestion sera unique pour toutes les institutions de microfinance et les charges de maintenance du réseau, de la sécurité, de l'intégrité et de la disponibilité des informations seront

prises en charge par la centrale. Les informaticiens à recruter seront moindres et le coût de sécurisation des informations sera réduit. Une police d'assurance suffira pour les serveurs de la centrale et ces équipements.

Avec cette architecture, il est possible de réduire les coûts liés à la gestion des risques informatiques et par d'autres risques tels que la concurrence, l'intégrité des informations et la fiabilité. Ce système pourra permettre aux institutions de microfinance ne disposant pas de moins informatiques de pouvoir gérer leurs risques à un coût moindre et permettre leur pérennité.

Système de sécurité performant et centralise

En ce qui concerne la sécurisation des biens, nous proposons un système d'alarme centralisé au sein de la centrale. Ce système recevra tous les signaux d'alarme provenant des différentes mutuelles et l'acheminera vers les responsables désignés et aux postes de police et de gendarmerie les plus proches. Ce système consignera les différents systèmes attaqués (téléphones, fils électriques, portes etc.)

Nous pouvons citer en autres les mesures suivant-

- Contrôle permanent
- Renforcement des capacités des dirigeants et une bonne répartition des tâches.
- Un système d'audit et de contrôle interne efficace pour la prévention de certains risques.

Pour mener à bien ce projet, il doit y avoir quelques conditions de base qui pourront garantir un fonctionnement satisfaisant :

- une volonté réelle des institutions de microfinance de construire une telle démarche, que l'idée vienne d'elles, même si elle peut être soutenue par des bailleurs de fonds
- quelques enjeux clairs et vitaux qui justifie un engagement conséquent des institutions de microfinance.
- une définition et une acceptation collective des objectifs et des règles de fonctionnement par les institutions de microfinance membres
- un positionnement clair sur la centrale dont son objectif est d'être une structure de services, de capitalisation et d'échange.
- des moyens de financement : en général, il y a toujours des bailleurs de fonds intéressés par cette démarche et prêts à la financer ; il faut alors réfléchir à leur utilisation optimale, à leur articulation ; et se méfier des situations de trop plein

de moyens qui incitent à la convoitise, faussent les motivations, poussent à la gabegie

- pour remédier la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable. Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants. En plus il va falloir analyser le fondement et l'application effective les procédures et les politiques
- coté ressources humaines : améliorer les conditions de travail des agents de crédit (revenus, moyen de locomotion pour les recouvrements, responsabilités,...) pour une bonne pratique des évaluations des promoteurs et appliquer une politique de « prime de recouvrement » c'est-à-dire que plus ils arrivent à récolter les remboursements plus ils obtiennent des primes et moins est le risque de crédit.

. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens si le personnel n'est pas bien formé pour les exécuter ou s'il choisit de ne pas les suivre.

La proposition de création d'une centrale de risque a néanmoins des faiblesses. L'un des problèmes majeurs est cependant la difficulté de faire travailler ensemble des institutions de microfinance de nature différente. Les oppositions sont multiples : grosses ou petites, mutualistes et autres, avec ou sans objectif de pérennisation, institutions de microfinance des pauvres ou institutions de microfinance des entreprises. En fonction de leur objectif, de leur taille, de leur degré de développement, de leur forme institutionnelle, les institutions de microfinance n'ont pas les mêmes problèmes, pas les mêmes enjeux. Obtenir l'accès à des outils de professionnalisation peut être vital pour une petite mutuelle isolée, et ne sera pas un enjeu du tout pour une mutuelle affiliée à un grand réseau et bénéficiant de toutes ses prestations de services

Section 4 : Solutions proposées aux auditeurs

Pour pouvoir effectuer un bon audit, l'auditeur devra à tout prix connaître son environnement interne et externe et de maîtriser les finalités de l'audit.

- Pour l'environnement interne, il est primordial d'instaurer un système de communication interne qui va jouer un rôle important au sein du cabinet en permettant les échanges d'information entre les personnes et leur permettant d'avoir une vision commune dans la réalisation de l'objectif fixé ;

Cependant, une politique de communication doit être aussi mise en place au sein du cabinet afin d'éviter les fuites d'informations pouvant affecter le résultat attendu.

- Comme l'environnement externe du cabinet est généralement constitué par les organismes administratifs les clients, les fournisseurs, les institutions financières, la relation du cabinet avec l'extérieur doit rester de nature professionnelle, la fluidité de la communication externe doit être une des conditions les plus importantes dans la réalisation de l'objectif du cabinet.
- Les objectifs de l'audit doivent faire un examen critique des états financiers en exprimant une opinion sur la qualité des comptes annuels en coordonnant les fonctions de l'entreprise pour atteindre les meilleurs résultats de gestion et enfin en sauvegardant et en protégeant le patrimoine et en recherchant en permanence l'amélioration des performances réalisées.
- Les auditeurs doivent assurer la qualité des relations, l'efficacité des opérations au sein de l'entreprise auditée, la gestion efficiente de l'entreprise.
- Pour mener à terme sa mission d'audit, l'auditeur devra accumuler tous les moyens de preuves possibles.

Chapitre 2 : RESULTATS ATTENDUS ET EVALUATION DE L'ENSEMBLE

Section 1 : résultats attendus

1.1 Résultats financiers

L'application de ces recommandations permettra de maîtriser les différents risques que nous avons cité dans la partie II. Le principal apport du contrôleur interne est de proposer systématiquement les verrous nécessaires à la sauvegarde de patrimoine (éviter les crédits fictifs, les clients frauduleux,...) par des mises en place de procédures jugées efficaces et ainsi participer à la croissance de l'entité

En somme, l'amélioration du contrôle interne permet de fiabiliser les états financiers, de sauvegarder le patrimoine et contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise.

1.2 : Résultats économiques

La maîtrise des risques permet l'accroissement de la rentabilité de l'entité et de dégager au minimum le peu de valeur ajoutée. Dans notre étude, elle conduira certainement à la stabilité de l'économie nationale car si la microfinance maîtrise les risques, s'implanter dans de nouvelles régions ne constituerait plus un blocage .la valeur ajoutée créée sera un instrument de mesure de l'activité économique réelle de la structure. Pour l'ensemble de l'économie, la production nationale est la somme de toutes les valeurs ajoutées créées par les différents agents économiques

Ainsi, la notion de valeur ajoutée est donc fondamentale pour l'économie car elle permet de mesurer la contribution de l'entreprise dans l'économie nationale.

1. 3 : Résultats sociaux

Les résultats sociaux sont les conséquences des deux résultats attendus cité supra. Le résultat attendu est englobé en la réussite du système entraînant sa pérennité et l'estime de soi du personnel y est relatif, si l'on considère la notoriété de l'entreprise au niveau national voire internationale, cette situation va entraîner une amélioration personnelle de ses qualités grâce à la culture au sein de la société et enfin pouvant motiver d'autres individus à vouloir accéder à cette culture.

Section 2 : évaluation de l'ensemble

2.1 Dans le cadre du stage

Sur le plan humain, nous avons pu confirmer que la communication joue un rôle très important dans le milieu professionnel car elle assure une bonne entente entre le

personnel et favorise la bonne marche des actions au sein d'une entreprise. Cette communication a favorisé en effet nos relations avec le personnel qui, à tout instant nous a montré que le sens de la rigueur, de responsabilité et de la régularité ne sont et ne doivent pas être négligés dans une entreprise. La disponibilité suffisante des matériels a également contribué à la réalisation de cet ouvrage.

Nous avons en outre appris qu'un même esprit d'équipe peut amener l'ensemble du personnel à être motivé, à avoir confiance en l'autre, et cela conduit à un résultat satisfaisant à savoir l'atteinte des objectifs et le développement de l'entreprise.

Le stage nous a permis de développer notre capacité en matière de :

- Empathie : pour savoir se mettre à la place d'autrui et mieux cerner ses comportements ;
- Ecoute : pour obtenir le maximum d'informations ;
- Rigueur : pour définir le thème et persévérer devant les difficultés rencontrées ;
- Prudence : pour réaliser les travaux de commissariat aux comptes ;
- Esprit de synthèse : avoir une vision globale de l'entreprise afin de comprendre son fonctionnement et son environnement.

Par ailleurs, beaucoup de facteurs nous ont aidé durant ce stage à savoir notre sens de la discipline et du travail c'est-à-dire qu'il faut toujours respecter ses supérieurs pour avoir une place dans une entreprise et respecter la ponctualité. Notre bonne organisation et nos connaissances théoriques nous ont permis d'effectuer rapidement les travaux.

La fréquence des travaux nous a permis de maîtriser les techniques. De plus, la répercussion d'un travail non fait peut être fatale pour une entreprise. Nous avons appris qu'un travail commencé doit toujours être achevé et qu'il ne faut pas remettre à plus tard une occasion qui se présente maintenant.

Nous avons appris beaucoup de choses, notamment, comment il faut vivre en entreprise, à quel point l'entraide et la collaboration sont importantes et quelles sont les attitudes à adopter dans la vie professionnelle.

La relation interpersonnelle favorise en quelques sortes le respect de l'ordre, la discipline régissant l'entreprise et la prise en charge d'une certaine responsabilité lorsque l'on entreprend quelque chose.

Ce stage nous a beaucoup enrichi dans le domaine de l'audit et nous a permis d'avoir plus d'expériences. En effet, notre thème nous a amené à connaître la réalité et l'importance des audits au sein d'une entreprise (client).

Contrairement à l'Université où la formation est surtout basée sur la théorie, le travail en entreprise nécessite la mise en pratique de cette théorie. La relation entre la théorie et la pratique a donc bien été possible en terme d'audit du fait que nous avons traité un thème connexe.

En outre, les cours de « bases et pratiques de l'audit », d'« audit générale » ou encore du « contrôle interne » ont facilité la compréhension de certaines choses. Les cours d'informatiques suivis nous ont également été très bénéfiques parce qu'ils nous ont permis d'accélérer les travaux demandés et de réaliser des gains de temps. Aussi les autres cours réalisés à la faculté nous ont facilité l'analyse des données et ont permis de réaliser les travaux dont nous étions amenés à effectuer.

Pendant ce stage, nous avons élargi nos connaissances sur les différentes démarches à suivre lors des travaux d'audit, la mise en valeur à tout moment de ses capacités face à des clients exigeants, sans oublier que même sans pratiquer le marketing, les cabinets d'audit doivent chercher et gérer ses clients en d'autres termes le principe du « client roi » est toujours applicable dans presque tous les domaines. Nous avons également pu approfondir nos connaissances sur les systèmes informatiques, à savoir, les différents logiciels utilisés par chaque type d'entreprise variant selon les données à traiter.

Il faut noter que ce stage a été très enrichissant car nous n'avons pas seulement acquis des connaissances sur notre thème mais aussi des expériences sur la fiscalité et les assurances.

2.2 Sur le thème

Le thème de ce présent mémoire est le fruit de la concertation entre nous et l'encadreur professionnel.

Nous avons accepté que ce rapport porte ce thème car il entre dans le cadre du cursus de notre formation. Grâce à nos acquis théoriques et à l'assistance du personnel au niveau pratique, il ne nous a pas été difficile de réaliser notre étude malgré le temps qui nous était imparti.

L'intérêt du cabinet pour ce thème est de recenser tous les problèmes rencontrés lors des précédents audits, et ou de prendre conscience des blocages des équipes afin de

mieux appréhender les différents risques et d'améliorer ses approches pour aboutir à une meilleure efficacité de l'équipe et à des résultats satisfaisants par rapport aux exigences des clients.

2.3 Dans le cadre interne du cabinet

Chaque membre nous a été d'une aide inestimable en ce qui concerne la réalisation de notre étude. En effet, les travaux effectués au sein du cabinet nous ont familiarisé avec le domaine de l'audit.

En ce qui concerne notre étude sur le thème du présent rapport, les séances d'entretien ainsi que les enquêtes nous ont été d'une aide inestimable.

Les entretiens avec le personnel étaient sans réserves et répondaient à toutes nos questions.

Le personnel nous a fourni tout le temps nécessaire pour mener à bien notre étude et cela nous a été bénéfique car nous avons largement eu le temps de traiter les données collectées.

De ce fait, nous n'aurions pas pu mener à bien notre étude sans l'appui des membres du personnel.

CONCLUSION

A l'heure actuelle où la crise socio économique sévit la quasi-totalité de notre monde, pour s'en sortir, Madagascar adopte d'instaurer un processus de développement par le biais du système de microfinances. En effet, les crédits et les produits d'épargne sont essentiels pour protéger le patrimoine et accroître les activités économiques de la population.

Par ces derniers, la microfinance est un outil permettant de répondre aux besoins de la population et de développer l'accroissement des richesses fiscales nationales en représentant une part croissante de l'activité économique.

Cette stratégie de développement nécessite l'utilité de disposer d'un système de suivi et d'évaluation par le biais d'un audit.

Au fait, au terme de notre stage au sein du cabinet d'Audit Mazars Fivoarana, nous avons pu d'une part, contracter la vie professionnelle marquée par le savoir être et le savoir faire, la convivialité, la relation interprofessionnelle et les contraintes ; d'autre part de mettre en œuvre nos connaissances théoriques dans la pratique.

Au cours de ce dernier, nos affectations nous ont mis en relation étroite avec les IMF. Ce qui nous a permis de les diagnostiquer tant sur leurs opportunités et leurs forces que sur leurs faiblesses et leurs menaces.

Pour mieux les comprendre, nous avons orienté notre étude sur leurs faiblesses et leurs menaces. Ces dernières constituent les risques de leur viabilité et de leur pérennité. Pour être plus explicite, nous avons disséqué les risques internes et externes dont voici quelques exemples : les risques institutionnels, les risques opérationnels, les risques de gestion financière, les risques externes.

Après avoir abordé les risques du secteur de microfinance à Madagascar, nous allons apporter quelques suggestions. En effet, pour qu'il continue d'appuyer le développement, il devra relever un certain nombre d'enjeux : mettre en place un code de bonne conduite entre les différents acteurs sous l'égide de la profession, poursuivre la professionnalisation du secteur à travers les procédures claires et nettes et régulièrement mises à jour, instaurer un système de contrôle et d'inspection efficace, introduire un système d'information et de gestion rapide et fiable, organiser régulièrement des ateliers de concertation entre les différents acteurs, faire intervenir les bailleurs de fonds

(Banque mondiale, BAD...) pour favoriser son émergence, sa croissance et sa consolidation dans une logique de viabilité et de pérennité de ses opérations.

Ainsi, l'audit est un facteur clé et crucial pour déceler et corriger les différents risques et les anomalies susceptibles de remettre en cause l'image de l'entreprise ou de la personne en activité.

L'audit structure ainsi l'organisation, la correction et l'orientation des objectifs pour améliorer les méthodes de gestion de risque dans le cadre économique, légal et réglementaire et pour harmoniser et sécuriser le secteur.

L'audit favorise la viabilité et la pérennité en organisant une bonne structuration du secteur microfinance en coordonnant une meilleure communication entre les secteurs pour le renforcement de la professionnalisation

Bref, les institutions de micro finance constituent un instrument important de financement de l'économie aux côtés des autres intermédiaires financiers. Elles participent à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, sources de création de richesses et d'emplois.

Cette étude a consisté à faire l'audit de ce secteur pour détecter des facteurs de blocage à travers les dispositifs organisationnels, stratégiques et opérationnels. Ainsi, elle a permis de mettre en relief quelques unes des causes désastreuses de la viabilité et de la pérennité d'une institution.

La méthodologie utilisée a permis de faire une analyse qualitative du problème et les résultats de l'étude ont révélé que la défaillance des facteurs qualitatifs tels que le système de gouvernance, la stratégie opérationnelle et la politique de développement de l'institution, le système de contrôle et le système d'information sont à la base de l'augmentation du niveau des risques caractéristiques de la forte dégradation de l'activité de l'entité. Il faut souligner qu'au centre, de tous les problèmes abordés, se trouve « L'audit ».

Bibliographie

- Etienne Barbier, Mieux piloter et mieux utiliser l'Audit – L'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations ; Vuibert Gestion, 2001, 197p ;
- Collins Lionel, Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, -Gérard Vallin, DALLOZ, 4^{ème} édition 190p ;
- Cabinet RINDRA. L'Audit externe, Antananarivo, Collection RINDRA, mai 1989, 330p ;
- Bécour, (J.C), Bouquin, (H). Audit opérationnel, Lassay-Les-Chateaux, Economica, septembre 1991, 389p ;
- Bertheau Justine, Compte-rendu de la conférence – Débat du 7 octobre 2004 à l'ENA : « Espoirs et limites de la micro-finance en Afrique » Paris, 2^{ème} éditions, La VILLEGUERINI; 123p ;
- Castillo, « Le micro-crédit, outil de financement pour les micro-entreprises dans les pays en développement : le cas du Pérou »,95p ;
- Anita Campion, Améliorer le contrôle interne, MicroFinance Network ;243p ;
- La redéfinition de la micro-finance en tant que stratégie permettant d'atteindre les ODM : Le Rapport de l'Année Internationale du Micro-crédit penche en faveur d'un mouvement allant de la réduction de la pauvreté à la création de richesses : Par Lauren Kesner, École d'Affaires Internationales et publiques, Université de Columbia ;
- Churchill et Dan Coster. «Manuel de gestion des risques en microfinance». 2001.
- NAUDET Jean David, Evaluation d'institutions de microfinance en milieu rural à Madagascar, Agence Française de Développement, Vif Argent,54 p ;

Annexe 1 : Normes comptables et d'Audit

NORMES COMPTABLES

Parmi ces différentes normes nous allons citer les principales comme :

-IAS 1 : Présentation : Toutes les règles comptables significatives adoptées des méthodes comptables pour la préparation et la présentation des états financiers doivent être présentées en tant que partie intégrante de ces états.

-IAS 5 : Informations à présenter Des obligations minimales de présentation sont dans les états financiers établies (réparties en 2 groupes selon qu'elles sont générales ou spécifiques) comme suit :

- toutes les informations significatives ;
- les données correspondantes de l'exercice précédent ;
- les présentations spécifiques sont déterminées pour les éléments suivants du bilan : actifs à long terme, actifs à court terme, dettes à long terme (nets de la part remboursable dans l'année), dettes à court terme et rémunération des actionnaires ;
- les catégories principales de présentation spécifiques pour le compte de résultat sont : le chiffre d'affaires ou autres produits d'exploitation, les amortissements, le produit des intérêts, le produit des placements, les charges d'intérêt, les impôts sur le revenu, les charges exceptionnelles, les produits exceptionnels, les principales opérations avec d'autres entreprises, le résultat net.

-IAS 7 : Les tableaux de flux Les états financiers de toutes les entreprises doivent de trésorerie contenir les tableaux de flux de trésorerie, préparés conformément aux procédures détaillées par la norme.

-IAS 10 : Éventualités et événements survenant après la date de clôture de l'exercice : Cette norme donne des indications pour identifier les éventualités et événements survenant après la clôture de l'exercice.

-IAS 13 : Présentation des actifs à court terme. Cette norme est applicable si l'entreprise présente les actifs et les dettes à court terme séparément des autres actifs et dettes. Cette norme détermine les éléments à considérer comme actif et dette à court terme, et définit les obligations de présentation et publication pour ces éléments d'actif et de passif.

-IAS 18 : Constatation des produits Les produits doivent être constatés s'ils répondent à certains critères de transfert de propriété, de certitude, de probabilité de recouvrement, et s'ils peuvent être correctement mesurés. Les obligations de présentation incluent tout report de constatation des produits.

-IAS 20 : Comptabilisation des subventions publiques et informations sur l'aide publique : Les subventions publiques concernant les actifs, y compris la valeur réelle des subventions non monétaires, doivent figurer dans le bilan, soit comme produits constatés d'avance, soit en les déduisant pour avoir la valeur nette comptable des actifs. Les subventions publiques associés aux actifs doivent être constatées sur la période pendant laquelle les coûts associés sont engendrés. Cette norme exige la présentation de la méthode comptable, de la nature et de l'étendue des subventions, et de toutes les conditions relatives aux subventions qui n'ont pas été remplies.

-IAS 21 : Comptabilisation des effets de variations du cours des monnaies:

Les opérations en monnaie étrangère doivent être enregistrées dans la monnaie du pays de l'entreprise et, pour les besoins de comptabilisation, réévaluées au taux de change à la clôture (exception faite des contrats à terme sur les devises, qui font l'objet d'un traitement comptable particulier). Les différences de change résultant d'un tel traitement doivent être constatées dans le produit de la période (cependant, dans le cas de certaines opérations à long terme, les différences de change peuvent être systématiquement constatées dans le produit de l'exercice courant et des exercices futurs).

-IAS 30 : Présentation des états financiers des banques et établissement assimilés :

Les obligations de présentation exposées dans cette norme s'ajoutent à celles présentées dans les autres normes. La norme requiert que les établissements financiers présentent un compte de résultat qui regroupe les produits et charges par nature, et donne le montant des principaux types de produits et charges. La norme donne aussi des directives pour des éléments spécifiques du compte de résultat et du bilan.

Les normes d'audit guident l'auditeur dans chacune des étapes du processus d'audit.

Comme pour les normes comptables, chaque pays peut posséder ses propres normes d'audit, élaborées par l'association professionnelle nationale des experts-comptables ou par une instance publique. Comme Madagascar ne possède pas ces propres normes d'audit nationales, les auditeurs adoptent généralement les Normes internationales d'audit (ISA)⁴, ou les normes d'audit généralement reconnues d'un pays dont le corps professionnel est établi de longue date (comme la France, le Royaume Uni, ou les États-Unis).

De la même manière qu'une institution de microfinance doit se conformer à des normes comptables, les auditeurs externes doivent suivre des normes d'audit cohérentes afin d'assurer un audit efficace. À différents ensembles de normes d'audit correspondent différentes approches d'audit.

NORMES D'AUDIT

Parmi ces normes, nous allons citer les principales comme :

ISA 200 : Objectif et principes généraux en matière d'audit d'états financiers

Cette norme décrit la responsabilité de la direction vis-à-vis des états financiers, et l'objectif général ainsi que l'étendue de l'audit des états financiers d'une organisation par un auditeur indépendant. Les éléments principaux de la responsabilité professionnelle d'un auditeur sont l'intégrité, l'objectivité, et l'indépendance ; la confidentialité, le savoir-faire, et les compétences ; l'utilisation du travail effectué par d'autres ; la documentation, la planification, l'obtention de la preuve d'audit, l'examen des conclusions obtenues ; et la rédaction d'un rapport. Ces éléments fondamentaux constituent la pierre angulaire de toutes les autres normes internationales d'audit.

ISA 210 : Termes et conditions de la mission d'audit

Une lettre de mission de l'auditeur au client est conçue pour documenter et confirmer l'acceptation de la mission par l'auditeur, l'étendue des travaux d'audit, l'étendue des responsabilités de l'auditeur, et la forme de l'ensemble des rapports. Cette norme décrit les principaux éléments d'une lettre de mission, et l'annexe présente un exemple de lettre.

ISA 220 : Contrôle qualité d'une mission d'audit

Cette norme différencie les contrôles effectués dans le cadre d'un audit, et les procédures générales adoptées par un cabinet d'audit relatives aux travaux d'audit.

Bien qu'il y ait une corrélation entre les deux types de contrôle, les contrôles généraux de qualité « accroissent et facilitent » les contrôles sur les missions d'audits, mais ne les remplacent pas. Cette norme traite aussi des contrôles sur la délégation des tâches aux assistants lors d'un audit, afin que soient respectés les principes de base de l'audit, et propose des conseils pratiques aux cabinets d'audit sur le contrôle qualité du travail d'audit.

ISA 240 : Fraude et erreur

La norme définit la fraude et l'erreur, et informe que la responsabilité de la prévention de la fraude et de l'erreur incombe à la direction. L'auditeur doit planifier l'audit de telle sorte que la

probabilité de détection des anomalies significatives, résultant de la fraude et de l'erreur, soit raisonnable. La norme suggère les procédures à considérer lorsque l'auditeur a de bonnes raisons de croire que la fraude ou l'erreur existe. Une annexe présente des exemples de conditions ou d'événements qui augmentent le risque de fraude et d'erreur.

ISA 250 : Prise en compte des textes législatifs et réglementaires dans l'audit des états financiers

Cette norme décrit la responsabilité des auditeurs vis-à-vis des textes législatifs et réglementaires dans l'audit des états financiers. Au moment de la planification et de la mise en oeuvre des procédures d'audit, et lors de l'évaluation et de la rédaction des résultats, les auditeurs doivent avoir à l'esprit que la non-conformité d'une organisation aux textes législatifs et réglementaires peut affecter significativement ses états financiers. Cependant, on ne peut pas attendre d'un auditeur qu'il détecte tout écart par rapport aux textes législatifs et réglementaires. Indépendamment du caractère significatif, la détection d'un tel écart requiert de prendre en compte les implications par rapport à l'intégrité de la direction et des employés, et les effets possibles sur d'autres aspects de l'audit. Cette norme spécifie également que la direction a la responsabilité de s'assurer que les activités de l'organisation sont conformes aux textes législatifs et réglementaires. La responsabilité de la prévention et de la détection des écarts par rapport à ces textes incombe à la direction.

ISA 310 : Connaissance des activités de l'organisation.

Cette norme donne des indications sur ce que l'on entend par « connaissance des activités de l'organisation », pourquoi une telle connaissance est importante pour l'auditeur, pourquoi elle est pertinente à tous les stades de l'audit, et comment l'auditeur peut obtenir et utiliser cette connaissance.

ISA 400 : Évaluation du risque et contrôles internes

La direction est responsable du maintien d'un système comptable adéquat, comprenant des contrôles internes adaptés à la taille et à la nature des activités.

Cependant, l'auditeur a besoin d'une assurance raisonnable que le système comptable est approprié, et que l'information qui devait être enregistrée l'a effectivement été. Les systèmes de contrôle interne contribuent normalement à fournir une telle assurance. Cette norme décrit les systèmes comptables ; les éléments, objectifs, et limites des contrôles internes ; et les procédures d'audit pour l'étude et l'évaluation des contrôles internes.

ISA 530 : Sondages en audit

Cette norme identifie les facteurs qu'un auditeur doit prendre en compte lorsqu'il conçoit et sélectionne un échantillon d'audit, et lorsqu'il évalue les résultats des procédures d'audit. Cette norme s'applique à la fois aux méthodes d'échantillonnage statistiques et non statistiques, et donne des indications à caractère fondamental mais aussi pratiques sur des aspects comme l'échantillonnage, le risque, la stratification, les méthodes de sélection, et la projection des erreurs.

ISA 610 : Examen des travaux d'audit interne

La fonction d'audit interne constitue une composante de contrôle interne distincte, prise en charge par des membres du personnel de l'entité spécialement désignés pour cette tâche. Un des objectifs de l'auditeur interne est de déterminer si les contrôles internes sont bien conçus et appliqués correctement.

Une grande partie du travail du service d'audit interne peut être utile à l'auditeur externe. Cette norme donne des indications sur les procédures à suivre pour évaluer le travail d'un auditeur interne.

ISA 700 : Rapport de l'auditeur sur les états financiers

Cette norme réglemente la forme et le contenu du rapport de l'auditeur relatif à un audit des états financiers. Elle suggère la formulation à employer pour exprimer une opinion sans réserve, et expose les événements pouvant justifier une opinion différente.

Une annexe présente des exemples d'opinion sans réserve, de rapports d'audit défavorables, et d'impossibilité d'exprimer une opinion.

Annexe 2 : Liste des normes prudentielles

- Prélèvement de la réserve générale de 15% ;
- Respect de la limite des risques sur les dépôts (1/2) ;
- Couverture emplois à moyen et long terme par des ressources durables ;
- Coefficient de division des risques à 10% des dépôts ;
- Coefficient de liquidité de 80% ;
- Respect du déclassement ;
- Autre montant sur risque, autorisation du ministre nécessaire en cas d'atteinte du seuil de 15% ;
- Engagements vis-à-vis des dirigeants limités à 20% des dépôts.

TABLE DES MATIERES

Pages

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

INTRODUCTION

1

PARTIE I : CADRE D'ETUDE ET ASPECTS THEORIQUES DU THEME

3

Chapitre I : CADRE D'ETUDE

4

Section 1 : Présentation du Cabinet Fivoarana

4

1.1 Fiche signalétique du cabinet Mazars Fivoarana

4

1.2 Historique du cabinet

5

1.3 Activités du cabinet

6

1.4 Objectifs du cabinet

7

Section 2 : Structure fonctionnelle

7

2.1 Personnel du cabinet

7

2.1.1 Effectif du personnel

8

2.1.2 Qualification du personnel

9

2.2 Structure organisationnelle du cabinet

10

2.2.1 Organigramme du cabinet

11

2.3 Environnement du cabinet.

12

2.3.1 Situation interne

12

2.3.2 Environnement externe

13

2.3.3 Les partenaires

14

2.3.4 Les concurrents

14

Chapitre II : ASPECTS THEORIQUES

15

Section 1 : Notions d'audit externe.

15

1.1 Définition de l'audit

15

1.2 Objectifs et rôles de l'audit

15

1.2.1 Les objectifs de l'audit financier

16

1.2.2 Les rôles

16

1.3 Démarche d'audit

16

1.3.1 : Phase I : Acquisition de la connaissance générale de l'entreprise

16

1.3.2 : Phase II : Evaluation du système de contrôle interne

17

1.3.3 : Phase III : Examen des comptes

18

1.3.4 : Phase IV : Les travaux de fin de mission et examen des comptes annuels

19

1.3.5 : Phase V : Rédaction d'un rapport	20
1.4 L'approche d'audit par les risques	20
1.4.1 : les risques d'anomalies significatives	20
1.4.1.1 : Risque Inhérent	20
1.4.1.2 : Risque de Non Contrôle:	21
1.4.2 : Risque de Non Détection:	21
Section 2 : Notion sur les institutions de micro finance	21
2.1-Définitions	21
2.2 Qu'est-ce qu'une institution de microfinance (IMF) ?	22
2.3 Typologies des institutions de microfinance	22
2.3.1 : Les IMF mutualistes	22
2.3.2 : Les IMF non mutualistes	23
2.4-Contexte historique, réglementaire et légal des institutions de microfinances à Madagascar	23
2.4.1. L'aspect réglementaire et juridique qui régit le secteur	24
2.4.2. Le nouveau cadre légal et réglementaire : la loi n° 2005-016 du 29 septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des institutions de microfinance	25
2.5-Fonctionnement des microfinances	26
2.5.1 Ressources et sources de financement	26
2.5.1.1 Dépôts	26
2.5.1.2 Subventions	28
2.5.1.3 Emprunts	28
2.5.2 Analyse du crédit	29
Partie II: ANALYSE DE L'EXISTANT	31
Chapitre 1: PRORAMME DE TRAVAIL ET RISQUE D'AUDIT	32
Section 1 : définition des programmes de travail	32
1.1 L'exploitation des PV de réunion	32
1.2 La réglementation	33
1.3 L'institutionnalisation et l'organisation	33
1.4 Le contrôle interne	34
1.5 La gestion des dépôts et des autres ressources des institutions	36
1.6 La gestion des crédits	36
1.7 Le système de informatique	36
1.8 Analyse de la structure faîtière	37
1.9 Les aspects prudentiels	37

1.10 Les visites clients	37
Section 2 : Les risques d’audit des institutions de microfinance	38
2.1. Risques institutionnels	38
2.1 1. Risque sur la mission sociale	38
2.1 2. Risque sur la mission commerciale	38
2.1 3. Risque sur la dépendance	39
2.2. Risques opérationnels	39
2.2 1. Risque de crédit ou de contrepartie	39
2.2 2. Risques humains et risques de fraude	41
2.2 3. Risques technologiques	42
2.2 .4. Risques juridiques	42
2.2 5. Risques métiers	42
2.2 6. Risques de gouvernance	42
2.3. Risques de gestion financière	43
2.3 1. Risque de taux d'intérêt	43
2.3 2. Risques de change	43
2.3 3. Risques d'inefficience	43
2.3 4. Risques sur l'intégrité du système d'informations	44
2.4. Risques externes	44
2.4 1. Risques sur la réglementation	44
2.4 2. Risques sur concurrence	44
2.4 3. Risques sur démographie	45
2.4 4 Risques sur l'environnement physique	45
2.4 5. Risques sur macroéconomie	45
Chapitre 2: CONSTATATION DES PROBLEMES	46
Section 1 : constatation des problèmes dans les institutions de microfinance	
Mutualistes	46
1.1- Récapitulation des problèmes	46
1.2- Analyse des forces et les autres faiblesses des mutualistes	52
1.2.1 Les forces	52
1.2.2- Les autres faiblesses généralement constatées	53
Section 2 : constatation des problèmes dans les institutions de microfinance	
non mutualistes	54
2.1- Récapitulation des problèmes	54
2.2. Les forces et faiblesses de la microfinance non mutualiste	56
2.2.1- Les forces des institutions de microfinance non mutualistes	56

2.2.2- Les faiblesses de la microfinance non mutualiste	57
Section 3 : les opportunités et menaces du secteur	57
3.1. : les opportunités	57
3.2. Les menaces	58
Partie III: PROPOSITION DE SOLUTIONS ET EVALUATION DE L'ENSEMBLE DES RESULTATS	60
Chapitre 1 : PROPOSITION DE SOLUTIONS	60
Section 1 : solutions proposées au niveau des problèmes d'application des procédures	60
1.1 Recrutement d'une personne chargée du contrôle interne pour chaque agence ou bureau	60
1.2 Amélioration du système de contrôle interne lié au portefeuille	61
1.3 Amélioration du centre d'archives et de documentations	62
Section 2 : solutions proposées au niveau des problèmes sur le système comptable	62
2.1 Le renforcement de la capacité du personnel	63
2.2 Amélioration des traitements des informations	63
2.3 Mise en place d'un système informatique adéquat	63
Section 3 : solutions proposées dans la gestion des risques	64
Section 4 : solutions proposées aux auditeurs	67
Chapitre 2 : RESULTATS ATTENDUS ET EVALUATION DE L'ENSEMBLE	68
Section 1 : résultats attendus	68
1.1 Résultats financiers	68
1.2 : Résultats économiques	68
1. 3 : Résultats sociaux	68
Section 2 : évaluation de l'ensemble	68
2.1 Dans le cadre du stage	68
2.2 Sur le thème	70
2.3 Dans le cadre interne du cabinet	71
CONCLUSION	72
BIBLIORAPHIE	
ANNEXES	