

**EVALUATION DES DISPOSITIFS DE  
CONTROLE INTERNE  
DE  
L'INITIATIVE DEVELOPPEMENT  
(ID)**

**Juillet 2007**

**Mission réalisée par les consultants**

**Raoul A. Jean-Louis**

**Frantz Elyzée & Murat Gilot**

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Antécédent</b> -----	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Objectif du mandat</b> -----	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>Méthodologie</b> -----	<b>2</b>
<b>IV.</b>	<b>Diagnostic du système de contrôle interne</b> -----	<b>3</b>
	<i>IV.1 Bonne gouvernance</i> -----	<i>3</i>
	<i>IV.2 Missions</i> -----	<i>5</i>
	<i>IV.3 Gestion des ressources humaines</i> -----	<i>7</i>
	<i>IV.4 Gestion du système comptable</i> -----	<i>9</i>
	<i>IV.5 Procédures de crédit</i> -----	<i>11</i>
	<i>IV.6 Banque, caisse et petite caisse</i> -----	<i>17</i>
	<i>IV.7 Gestion de bilan</i> -----	<i>18</i>
	IV.7.1 Taux d'intérêts, taux de change et fonds propres -----	18
	IV.7.2 Séparation de fonction, immobilisations - charges et revenus -----	19
	IV.7.3 Bonne gestion de la trésorerie -----	21
<b>V.</b>	<b>Plan de renforcement</b> -----	<b>23</b>
<b>VI.</b>	<b>Stratégie de surveillance du contrôle interne</b> -----	<b>24</b>
<b>VII.</b>	<b>Surveillance des flux d'espèces</b> -----	<b>25</b>
<b>VIII.</b>	<b>Annexes</b> -----	<b>26</b>



## **I. Antécédent**

Dans le but d'améliorer les conditions de vie des familles vivant dans des quartiers défavorisés de Port-au-Prince et de ses environs, Concern Worldwide a initié en l'année 2002, par l'intermédiaire de l'Initiative Développement (ID) un projet pilote de microfinance qui devrait s'étendre jusqu'en 2005. Les retombées concluantes de cette phase pilote ont porté les responsables des susdites institutions à entreprendre un véritable projet de microfinance dont l'échéance est fixée à 2010. Se faisant, les responsables cherchent à augmenter et à sécuriser durablement les conditions de vie des familles défavorisées de la zone métropolitaine de Port-au-Prince et des autres grandes villes de province. Ils voudraient qu'à la fin de la période fixée, le projet fait place à une institution de microfinance pérenne, capable de desservir les foyers pauvres et de maintenir l'équilibre entre les objectifs sociaux et les objectifs financiers.

Ce projet présentement dessert près de 5 000 clients à travers cinq (5) agences, dont 2 sont localisées dans la zone métropolitaine de Port-au-Prince, 1 à Croix-des-Bouquets, 1 à Cabaret et 1 au Cap-Haïtien. A moins de trois (3) ans de l'échéance fixée, la situation de l'institution est la suivante : un portefeuille de crédit avoisinant 17 millions de gourdes pour un taux de remboursement de 81.2%, un niveau portefeuille à risque (PAR) 30 jours se chiffrant à de 7.4% et une viabilité opérationnelle de 67%. A côté de ces résultats qui pourraient être qualifiés de moyen, certaines faiblesses sont constatées sur le plan organisationnel.

Dans le but d'aider au renforcement de la situation de gouvernance de l'Initiative Développement (ID), Concern Worldwide a consenti de financer une étude du diagnostic du contrôle interne de celle-ci. L'évaluation réalisée permettra de révéler tant les forces que les faiblesses institutionnelles en vue d'apporter les solutions appropriées. Les résultats de ce diagnostic pourront également servir à déterminer à l'avenir le type d'assistance nécessaire à l'institution.

## **II. Objectif du mandat**

L'objectif du mandat est de contribuer à l'amélioration de la bonne gouvernance de l'Initiative Développement (ID) par un renforcement de ses dispositifs de contrôle interne.

Dans un premier temps, on procédera à la réalisation d'un diagnostic du système de contrôle interne existant. Les résultats de ce diagnostic aideront à l'élaboration d'un plan de renforcement du contrôle interne de l'institution qui sera soumis au responsable pour discussions.

Dans un second temps, il est prévu un accompagnement de l'institution en vue de faciliter la mise en place du plan de renforcement élaboré. Cet accompagnement visera surtout à :

- faciliter l'intégration de la fonction de contrôle dans l'institution,
- élaborer le guide de contrôle interne à l'usage du contrôleur interne,
- réaliser quarante (40) heures formation pour le contrôleur interne de l'institution,

- accompagner le contrôleur formé dans la réalisation d'une mission de contrôle,
- réviser les manuels de politiques et procédures comptables et de crédit.

Le mandat vise également à aider l'Initiative Développement (ID) dans l'élaboration d'un plan de contrôle continu des opérations de façon à faciliter la surveillance des dispositifs de contrôle interne.

### III. Méthodologie

En vue de réaliser le mandat qui lui a été confié, l'équipe de travail a adopté une méthodologie adaptée aux différents cycles d'affaires de l'institution et qui facilitera sa connaissance des activités de cette dernière, elle combine :

- le relevé et l'analyse documentaires ;
- la collecte d'informations auprès des responsables des agences et des cadres, en particulier les agents de crédit ;
- et la collecte d'informations auprès de la direction de l'ID et des cadres du siège social.

Cette méthodologie a permis de cerner l'environnement externe et la structure organisationnelle de l'institution, de comprendre l'ensemble des procédures existantes et les procédés exécutés pour réaliser les différentes activités de celle-ci. Elle aura permis également d'élaborer le rapport de diagnostic, faisant ressortir : les éléments constituant les forces aussi bien que ceux pouvant être considérés comme étant des faiblesses pour l'institution en vue de la formulation des recommandations et de l'élaboration du plan de renforcement. Enfin, une rencontre autour du document a permis de recueillir les commentaires de la direction de l'ID et des responsables de Concern Worldwide concernés par ce projet.

#### - le relevé et l'analyse documentaires

Il s'est agi en effet, d'une part, de procéder à un relevé des manuels de politiques et procédures couvrant les différents domaines d'activités, les différentes sections de l'institution et d'autre part de réaliser une analyse approfondie de ces documents. Ont été passés en revue les manuels de politiques et procédures comptables, ceux de crédit, les dossiers des employés, les rapports de crédit et de comptabilité. L'analyse des principaux documents existant nous a renseigné sur les procédures opérationnelles utilisées dans la gestion des divers processus. Cette phase de l'analyse a permis déjà de comprendre l'environnement de contrôle dans lequel l'institution évolue ainsi que ses différents cycles d'activités. Elle a en ce sens facilité l'orientation à donner au travail.

#### - la collecte et l'analyse des informations auprès du siège et des agences

Pour véritablement se faire une idée du système de contrôle mis en place et évaluer son fonctionnement efficace, des visites ont été réalisées dans les différentes agences et des

entretiens ont été conduits avec des employés pour documenter les procédures opérationnelles utilisées dans la gestion quotidienne des différents processus. Une évaluation des contrôles en vigueur a été effectuée sur la base des informations collectées à travers la passation de questionnaires qui regroupent les différents éléments de contrôles retrouvés dans les institutions de microfinance, soit les meilleures pratiques. Les formulaires utilisés ont été développés par CGAP et sont disponibles sur le site "[www.capaf.org](http://www.capaf.org)".

L'analyse des informations recueillies a facilité une évaluation des pratiques existantes tant dans les agences qu'au siège. La démarche a offert aussi aux responsables des agences ainsi qu'aux agents de crédits et administratifs l'opportunité d'exposer les diverses contraintes auxquelles ils sont soumis dans la réalisation quotidienne de leurs tâches. Les informations collectées au cours de cette phase ont aidé à documenter les situations de faiblesses et proposer des mesures de contrôle.

#### **IV. Diagnostic du système de contrôle interne**

Le système de contrôle interne de l'Initiative Développement tourne autour des politiques et procédures mises en place pour guider les transactions réalisées et des mesures prises pour protéger les intérêts des partenaires et les biens de l'institution. Des fiches, des formulaires, un logiciel de gestion de portefeuille, un module de comptabilité, et autres outils sont utilisés. Des rapports sur les différentes activités sont préparés la plupart du temps sur une base mensuelle.

Cette partie du rapport présente les constats et commentaires relatifs aux différentes procédures de contrôles analysées. Des recommandations sont formulées pour chaque catégorie de procédures. Mais il demeure la responsabilité de l'Initiative Développement (ID) de les adopter et de les mettre en œuvre.

##### **IV.1 Bonne gouvernance**

La gouvernance regroupe "les questions de pouvoir, de contrôle et de transparence, de gestion des liquidités et de légitimité de l'institution. Elle renvoie aussi aux questions de confiance et de conflits d'intérêts" entre les acteurs. L'analyse des modes de gouvernance touche le fonctionnement du conseil d'administration et le type de propriété de l'institution de micro finance.

Catégorie :	Forces	Faiblesses
<b>Existence d'une structure organisationnelle</b>	L'institution jouit d'un statut d'ONG clairement défini lequel statut lui permet de faire de la micro finance en Haïti. Les directeurs, cadres de l'institution, n'occupent pas d'autres fonctions en dehors de ID.	L'institution actuellement ne dispose pas d'un conseil d'administration propre mais est surveillé par Initiative Développement, institution se trouvant en France et oeuvrant spécifiquement dans le social. Cette situation laisse libre champ au Directeur du programme en ce a trait a la gestion du Programme de Crédit sur le terrain. L'activité micro finance est actuellement un projet de l'ID, une étude est en cours pour créer une institution de micro finance, autonome de cet ONG français qui la prendrait en charge. Il convient de bien gérer cette transition afin d'éviter de perturber le cours normal des activités courantes de l'institution.
<b>Existence d'un organigramme</b>	L'institution dispose d'un organigramme	Deux versions d'organigrammes nous ont été présentées. Elles reflètent peu la structure constatée dans l'institution et s'apparentent bien plus à un projet.
<b>Présence d'un manuel de politique générale</b>	N/A	L'institution ne dispose pas d'un manuel de politique générale qui renseigne, entre autres, sur les grandes orientations de celle-ci.
<b>Respect des descriptions de tâches</b>	Des descriptions de tâches sont rédigées pour les différents membres du personnel	Des descriptions de tâches ne sont pas retrouvées dans tous les dossiers des employés et cadres de l'institution. Aucune description de tâche n'a été rédigée lors de la récente embauche du contrôleur interne.
<b>Existence des principes de délégation</b>	La direction procède à la délégation. Des agents de crédit, montrant une certaine autorité, ont été appelés à des postes de supervision dans des agences.	L'institution ne dispose pas d'un plan écrit de délégation et d'autorité. Les aires de responsabilités et d'autorité ne sont pas communiquées. Les personnes bénéficiant des délégations n'ont pas souvent l'autorité pour agir.
<b>Existence de procédures opérationnelles</b>	Des opérations font l'objet de procédures écrites.	Les procédures opérationnelles ne font pas l'objet d'une communication systématique aux employés concernés. Les mises à jour ne sont pas assurées périodiquement par des personnes compétentes.



## Recommandations sur la Bonne gouvernance

1	Mettre sur pied un conseil d'administration en ayant le soin d'y intégrer des gens possédant une connaissance de la micro finance et qui serait disposés à travailler pour l'avancement de l'institution.
2	Rédiger des procès verbaux après les réunions de Conseil et veiller à ce qu'ils soient signés par les membres participants.
3	Réaliser un organigramme qui reflète la structure de l'institution, qui définirait les liens fonctionnels et hiérarchiques. Il devra être connu de tous les employés et mis à jour pour refléter les changements survenus dans l'institution.
4	Doter l'institution d'un manuel de politique générale reflétant la mission et les besoins de l'institution, compris de ceux-là qui seraient chargés de les faire appliquer. Il devrait être mis à la disposition de tout le personnel.
5	Rédiger, préalablement à l'embauche du personnel, une description de tâches mentionnant les principales opérations à réaliser. Cette description de tâches doit répondre au besoin de l'institution et sa mise à jour doit être assurée de façon périodique.
6	Prévoir un plan écrit de délégation et d'autorité. Procéder à une révision des responsabilités lorsque cela est nécessaire.
7	Revoir les procédures opérationnelles afin de les renforcer tout en prenant en compte l'aspect personnel. Faire réaliser la mise à jour des procédures par des personnes ayant une connaissance du processus décrit et du cheminement de l'information et qui seraient capables de l'exprimer sans ambiguïté.

## IV.2 Missions

Catégorie :	Forces	Faiblesses
<b>Enoncé de la mission sociale</b>	L'institution a une mission sociale qui est connue des employés qui l'appliquent dans l'exécution de leurs	L'énoncé de cette mission ne se retrouve pas dans le plan d'affaires qui, d'ailleurs, est en cours

	activités.	d'élaboration.
<b>Contrôle de la mission sociale</b>	L'institution réalise des études pour s'assurer de l'atteinte des objectifs en terme de nombres de clients et tient des discussions autour des informations obtenues.	Des réunions ne sont pas organisées régulièrement avec les partenaires et les services d'accompagnement au crédit ne sont pas fournis ni évalués systématiquement.
<b>Enoncé de la mission commerciale</b>	L'institution établit de façon claire ses objectifs financiers qui sont communiqués aux employés. Une institution rentable à long terme est envisagée et le souci d'autosuffisance est constamment présent.	L'institution n'informe pas les partenaires de ses objectifs financiers ni ne prépare des états financiers prévisionnels.
<b>Contrôle de la mission commerciale</b>	Des états financiers sont dressés et la direction procède à la mesure de l'autosuffisance.	Des retards assez grands sont constatés dans la production des rapports financiers qui ne font pas l'objet d'une analyse financière objective. Les taux d'intérêts pratiqués ne prennent pas en compte l'ensemble des coûts supportés dans le cadre des activités de crédits. L'institution prend le risque de devoir miser à long terme sur les subventions.
<b>Contrôle de la dépendance de l'institution</b>	L'institution jouit d'une très grande dépendance financière. La direction est consciente de la situation de dépendance et dit s'arranger pour s'en sortir. L'institution a toutefois la capacité d'affecter les fonds reçus selon ses objectifs et ses besoins.	L'institution ne dispose pas présentement d'un plan d'autonomie financière.

## Recommandations sur les Missions

1	Faire apparaître l'énoncé de la mission sociale de l'institution dans les documents de politique et dans le plan d'affaires. Procéder à la divulgation à l'interne de l'organigramme de l'institution qui reflète bien sa mission sociale.
2	Prendre des mesures visant le contrôle de la mission par la tenue de réunions périodiques avec les partenaires. Veiller à ce que des procès-verbaux soient dressés à la fin de ces rencontres.
3	Procéder à la préparation d'états financiers et de budgets prévisionnels qui serviront de guide au pilotage de l'institution.
4	Comblent les retards en ce qui concerne la préparation des états financiers par une répartition des tâches et la mise en place des moyens appropriés.
5	Préparer et rendre disponible un plan d'autonomie financière. Suivre régulièrement ce plan afin de pouvoir y apporter rapidement les corrections qui s'imposent.

### IV.3 Gestion des ressources humaines

Catégorie :	Forces	Faiblesses
<b>Existence d'une structure acceptable</b>	L'institution est capable de choisir son personnel et garde dans ses registres un dossier par employé. La direction ne pratique ni une politique de népotisme ni de favoritisme.	L'institution ne dispose pas d'une structure adéquate pour gérer convenablement le personnel et les dossiers des employés. Il n'existe pas de statistiques sur la rotation et la rétention du personnel.
<b>Existence d'une bonne communication</b>	La direction maintient la communication avec ses employés.	N/A
<b>Existence d'une politique de recrutement</b>	La direction utilise autant que possible la filière des écoles ou des universités, des publications dans les journaux et des références des employés pour recruter ses collaborateurs.	Il n'existe pas de procédures de recrutement bien écrites ni de questionnaire d'entretien révisé périodiquement. Des enquêtes ne sont pas menées de façon systématique sur les employés lors du processus d'embauche.
<b>Existence de</b>	Les employés recrutés participent à des sessions de	Il n'existe pas un programme de formation

<b>programme de formation</b>	formation de façon à pouvoir s'acquitter de leurs tâches correctement.	adéquate qui tient en compte les besoins de l'institution. La formation est généralement adressée aux agents de crédit.
<b>Existence de politique de compensation et de bénéfices aux employés</b>	La direction estime que les salaires offerts par l'institution sont compétitifs. Un plan d'épargne-entreprise existe au sein de l'institution.	L'institution n'a pas de politique de compensation et de bénéfices écrite.
<b>Existence de politique de motivation</b>	La direction sait prendre à l'occasion des mesures visant à motiver ses employés (aspect monétaire, nouvelles responsabilités).	L'institution n'a pas un plan écrit de motivation de ses employés.
<b>Evaluation périodique du personnel</b>	N/A	L'institution ne procède pas à l'évaluation annuelle de ses employés.
<b>Bon environnement de travail</b>	La direction estime que l'institution offre un bon environnement de travail pour ce qui est de l'éclairage, de la ventilation et de l'espace de travail.	A part, le siège et l'agence du Cap-Haïtien, les autres agences n'offrent pas un bon environnement de travail. Toutes les agences ont des problèmes d'équipements informatiques et des besoins en information non souvent satisfaits. Des facilités de transports ne sont pas mises à la disposition des employés, surtout les agents de crédits qui doivent se déplacer constamment. Les frais de transport se révèlent souvent insuffisants. Les employés ne sont pas récompensés par la direction pour les heures extra.
<b>Séparation de fonctions suffisantes</b>	L'institution contrôle la présence de ses employés et ceci sert de base à l'émission des chèques de paie. Elle établit des niveaux de rémunération du personnel et prend des dispositions en matière d'avance au personnel.	L'institution ne maintient pas de compte de banque séparée pour la paie des employés. Les conditions des prêts accordés aux employés diffèrent de celles de la clientèle mais les procédures existantes rappellent un peu trop les démarches à réaliser dans le cadre de l'activité de crédit. Les dossiers des employés ne contiennent pas d'informations relatives à leur paie.
<b>Enregistrement adéquat des charges relatives au</b>	Des informations existent sur les différentes retenues sur les salaires ainsi que sur les primes et avantages	Les différentes charges ne sont pas rapprochées des bases régulièrement ni le total du fichier des salaires

<b>personnel</b>	accordés pendant une période donnée. Les montants à payer aux organismes sont clairement identifiés.	rapproché de celui du mois précédent en vue de déceler d'éventuels écarts.
<b>Caractère réel des charges relatives au personnel</b>	L'institution maintient un dossier pour chacun de ses employés au siège. Les opérations telles : embauche, renvoi, modification de salaires, octroi de prêt sont sujettes à l'approbation de la direction. Les modifications pouvant affecter la préparation de la paie sont identifiées et approuvées par un responsable.	Les dossiers sont tenus manuellement et ils ne contiennent pas systématiquement les éléments suivants : photo - spécimen de signature – situation familiale – date d'embauche – détail des rémunérations et retenues à effectuer – contrat de travail.

#### Recommandations sur la Gestion des ressources humaines

1	Maintenir pour chaque membre du personnel un dossier complet incluant la description de tâches, les évaluations et toutes les correspondances adressées à l'employé.
2	Etablir des procédures de recrutement de façon à amener dans l'institution les meilleurs candidats. Mettre sur pied un véritable programme de formation visant à améliorer la performance de tous les employés de l'institution.
3	Procéder à l'élaboration de politiques écrites de compensation et de bénéfices sociaux.
4	Rédiger des plans de motivation et d'évaluation du personnel qui devra être régulièrement mis à jour.
5	Prendre les dispositions nécessaires pour doter les agences d'un environnement de travail apte à garantir le succès de l'institution.
6	Redessiner le processus de prêts aux employés et réviser les politiques de l'entreprise en matière d'avance au personnel.
7	Créer des fichiers complets (manuels ou électroniques) pour le personnel et prendre des mesures appropriées pour en assurer la protection.

#### IV.4 Gestion du système comptable

Catégorie :	Forces	Faiblesses
<b>Bonne exploitation du système comptable</b>	L'institution détient des procédures comptables qui sont communiquées au personnel concerné. Un plan comptable est en exploitation et une balance de vérification mensuelle est préparée et révisée par la comptabilité.	L'institution n'a pas mis en place un véritable système comptable articulé autour d'un plan comptable permettant la saisie de transactions qui sont reportés dans un grand-livre ou dans des journaux auxiliaires. Des transactions compilées dans un journal sont saisies dans un module de comptabilité du logiciel de gestion de portefeuille. Cette opération donne lieu à une balance de vérification qui est récupérée dans un fichier Excel servant au montage des états financiers de l'institution. L'institution n'utilise donc pas un logiciel de comptabilité approprié à ses activités, ce qui ne lui permet pas d'alléger le traitement des opérations comptables et de sortir des états financiers facilement.
<b>Bonne utilisation des pièces et écritures comptables</b>	Les procédures en vigueur indiquent les écritures comptables à générer dans le module comptable du logiciel de gestion portefeuille lors de la réalisation de certaines transactions. La comptabilité utilise des pièces internes documentées accompagnant les pièces justificatives pour la passation d'écriture comptable. Les écritures de régularisation ainsi que les écritures de radiation de créances font l'objet d'approbation	Les écritures comptables établies dans le manuel des procédures montrent des faiblesses. En effet, tenant compte de ces procédures, les subventions reçues des bailleurs de fonds ne sont comptabilisées ni comme des revenus d'exercice ni comme un apport en capital mais comme une dette envers les bailleurs dans les " livres comptables" du siège. Au niveau de l'agence du Cap-Haïtien, les fonds qui lui sont transférés pour les activités de crédit donnent lieu à une dette intra programme et les fonds destinés à régler les dépenses de fonctionnement font apparaître une dette envers le siège. Ceci a pour effet de présenter une dette fictive dans les registres de l'institution.

<b>Préparation des états financiers</b>	L'institution présente des financiers mensuels : états des résultats, bilan.	Les états financiers présentés mensuellement ne font l'objet d'aucune révision appropriée ni de commentaires pertinents. Ils sont préparés avec des retards allant jusqu'à un mois. Leur présentation n'est pas adéquate.
---	--	---

### Recommandations sur la Gestion du système comptable

1	<p>Développer un système de comptabilité pour l'institution en utilisant un logiciel approprié répondant aux besoins de celle-ci. Veiller à ce que le logiciel retenu offre des pistes de contrôle ainsi que des niveaux de sécurité pour les opérations de saisies et qu'il permet de retracer des opérations provenant d'autres programmes. Ce logiciel devrait avoir été convenablement testé et son intégrité devra être révisée annuellement.</p> <p>Former les comptables et autres membres du personnel concerné à l'utilisation du logiciel de comptabilité.</p> <p>Etablir des manuels de politiques et procédures comptables qui tiennent compte de l'environnement du logiciel qui serait en utilisation.</p>
2	Réviser les écritures proposées par les procédures, déterminer leur bien fondé et abandonner toutes celles qui ne résulteraient pas des meilleures pratiques du secteur et/ou qui ne présenterait pas la réalité de l'institution.
3	<p>Initier les cadres de l'institution aux normes de présentation des états financiers pour le secteur et adopter le modèle selon lequel les états financiers seront désormais présentés.</p> <p>Etablir le délai dans lequel les états financiers seront présentés aux bailleurs ou autres entités concernées.</p> <p>Nommer le responsable doit réviser et produire les commentaires appropriés sur les états financiers.</p> <p>Réaliser autant que possible des comparaisons entre les états financiers réels et prévisionnels.</p>

### IV.5 Procédures de crédit

<b>Catégorie :</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
--------------------	---------------	-------------------

<p><b>S'assurer que les risques sont bien cernés</b></p>	<p>L'institution établit des barèmes pour le montant des prêts et n'accorde pas plusieurs prêts à un client pendant une même période.  Une personne ne peut avaliser plusieurs partenaires.  D'autres personnes, en plus de l'agent de crédit, sont impliquées dans le processus de crédit.  Une politique de provision existe et elle est appliquée.  Une documentation est tenue pour chaque client.  Les chèques de décaissement sont préparés lorsque la documentation est complétée par une personne autre que le responsable de crédit, sur un compte de banque destiné aux opérations de portefeuille.  Des contrats de prêts sont émis et gardés dans des endroits sûrs.</p>	<p>L'institution n'établit pas une répartition du portefeuille en fonction de l'importance de la zone d'établissement de ses agences. Elle concentre les crédits dans les activités de commerce.  La baisse des activités se révèle être l'un des éléments qui incite à l'identification de clients.  Lors de la première rencontre avec les clients les officiers de crédit ne préparent pas des comptes rendus de visite qui seraient approuvés par le responsable de crédit.  Au niveau des agences les contrats de prêts engageant l'institution et le client, sont signés par la Secrétaire. Aucune copie du contrat n'est gardée dans l'Agence.  Seul l'agent de crédit en charge connaît l'adresse de son partenaire sauf si ce dernier pose problèmes.</p>
<p><b>S'assurer que les objectifs sont clairement définis</b></p>	<p>L'institution dispose d'un manuel de crédit qui fait mention des procédures d'octroi, de décaissement et qui est mis à la disposition des officiers de crédit.  Les commerçants sont les partenaires visés par l'institution qui apprécie à partir d'une fiche leur santé financière. Cette fiche sert de base au montant du crédit alloué au partenaire.  Des critères sont définis pour ce qui est de l'octroi de nouveaux crédits ou de renouvellement des crédits.</p>	<p>Une version corrigée du manuel de crédit est en circulation au sein de l'institution. Elle mérite d'être révisée pour l'adapter à la structure de l'institution et faire participer tous les cadres aux activités de contrôle.  Les échanges d'informations entre les diverses institutions de crédit dans les zones d'intervention de l'institution se font de façon irrégulière et non systématique de sorte qu'un prêt pourrait être accordé à un partenaire ayant un mauvais historique de crédit.  L'institution ne dispose pas d'un manuel de formation à proprement parler pour les partenaires.</p>
<p><b>S'assurer que le principe de délégation est établi</b></p>	<p>L'institution établit des critères pour guider la préparation et la soumission des dossiers de crédit, le décaissement des dossiers approuvés. Il existe divers</p>	<p>Des limites d'autorisation de crédit ne sont pas établies. Mis à part, l'agence du Cap-Haïtien, les agences doivent recevoir l'approbation du siège</p>



	niveaux d'approbation.	pour tous les dossiers de prêts constitués, quelque soit le montant. Les dossiers des agences de Cabaret, Croix- des-Bouquets, Bon Repos et Martissant doivent être acheminés au siège où le coordonnateur de crédit doit reprendre les calculs et apprécier le montant de prêt consenti par l'agent de crédit. Les dossiers de crédit ne sont pas révisés de façon périodique.
<b>S'assurer de la qualité des dossiers</b>	L'agent de crédit réalise une analyse financière de la situation patrimoniale du partenaire suite à la compilation de certaines informations économiques. Un agent administratif contrôle les références des partenaires et consulte à l'occasion la liste des mauvais payeurs. Un calendrier de visite est établi chaque semaine par le Superviseur de concert avec les agents de crédit.	L'analyse patrimoniale de l'avaliseur n'est pas faite de sorte que l'on peut se retrouver avec un avaliseur qui a une capacité financière moindre que le partenaire. Aucun compte rendu des visites réalisées n'est versé au dossier du partenaire. La liste des mauvais payeurs de l'ANIMH n'est pas une base de donnée très fiable n'étant pas mis à jour régulièrement et reliée à la base de données des institutions membres. Le montage et le classement des dossiers ne permettent pas de réviser aisément les informations sur un partenaire. Les deux principaux formulaires remplis lors du montage du dossier sont gardés en deux endroits différents, dans des files séparés. L'institution ne garde pas un fichier par partenaire mais, les conserve, plutôt ensemble.
<b>S'assurer du suivi des risques</b>	Chaque partenaire ou chaque groupe de partenaire est lié à un agent de crédit. Des réunions périodiques sont organisées au sujet des arriérés dont un rapport est présenté sur une base régulière. Des provisions sont constituées pour couvrir les	L'institution ne dispose pas d'un état des risques de crédit et ne définit pas les critères, à côté du retard constaté dans les paiements, permettant de dire qu'un dossier est risqué. Les dispositions prises, dans les réunions sur les arriérés, ne sont pas documentées et aucun procès

	<p>risques de pertes.</p> <p>Une approbation de la direction est nécessaire pour la radiation des prêts qui font l'objet de suivi en contentieux.</p> <p>Les agences définissent un plan de visite et un suivi des problèmes constatés est fait par l'agent de crédit et son superviseur.</p> <p>Un rapport de portefeuille est soumis à la direction sur une base hebdomadaire.</p>	<p>verbal n'est préparé pour les prêts radiés.</p> <p>Les agences n'ont pas une stratégie définie pour la régularisation des prêts en arriérés. Les actions sont prises en fonction de la réalité du terrain, c'est-à-dire compte tenu du caractère du partenaire avec lequel on a affaire.</p>
<b>Contrôles financiers et comptables</b>	N/A	<p>La comptabilité procède à la récupération des données de portefeuille sur Excel de façon pour réaliser le montage du rapport financier mensuel.</p> <p>Il est parfois difficile de concilier, au niveau du siège social, les versements faits par les clients selon la date, le montant et la provenance.</p> <p>Il n'existe pas à la comptabilité un dossier des clients dont la mise à jour est réalisée après chaque transaction.</p>
<b>S'assurer que les procédures d'approbation sont respectées</b>	<p>Une demande de prêt est préparée pour chaque client et l'agent de crédit s'assure que ce dernier et son avaliseur répondent aux critères exigés. L'agent de crédit signe le formulaire de prêt attestant les informations compilées.</p> <p>Un contrat de prêt est signé par les personnes autorisées.</p>	<p>Aucun rapport n'est dressé après les séances de motivation avec les partenaires.</p> <p>Le dossier de ces derniers ne contiennent pas des fiches renseignant sur les différentes phases du crédit.</p> <p>Un procès verbal n'est pas établi après chaque réunion de crédit.</p>
<b>S'assurer que les procédures de décaissement sont respectées</b>	<p>Le montant reçu en épargne est déposé à la banque en fin de journée ou à la première heure ouvrable du jour qui suit la date de réception.</p> <p>Le contrat de prêt est signé par l'avaliseur qui reçoit une copie ainsi que le partenaire.</p> <p>La fiche indiquant que le client a reçu les fonds est gardé par l'agent de crédit.</p>	<p>L'endos du contrat est utilisé pour inscrire le montant de l'épargne en lieu et place d'un reçu.</p> <p>La comptabilité récupère l'épargne enregistrée dans le système de gestion de portefeuille mais ne mets pas en place des moyens lui permettant de s'assurer que le montant décaissé a été effectivement remis au partenaire.</p>

		La comptabilité ne vérifie pas les épargnes versées par les partenaires ni ne fait un contrôle sur le décaissement des cycles subséquents tenant compte du capital initial et des épargnes des partenaires.
<b>S'assurer que les procédures de remboursement sont respectées</b>	Un calendrier de remboursement est établi pour chaque prêt, les versements reçus sont enregistrés et la portion de capital est perçue avant les intérêts aux clients.	Il n'existe pas de registres comptables permettant de retracer les valeurs reçues par la comptabilité et provenant des remboursements des bailleurs. Il est parfois difficile de faire le rapprochement entre les fiches reçues des partenaires à une date donnée et les dépôts en banque. Aucun formulaire spécifique n'est prévu pour concilier les fonds additionnels pour le cycle suivant et l'épargne additionnelle qui serait payée par le partenaire. Il n'existe aucun double contrôle sur la gestion des dossiers des partenaires.
<b>S'assurer que les procédures de fin cycle sont respectées</b>	Les remboursements d'épargne aux partenaires sont appuyés de pièces justificatives et autorisés par un responsable. Les fonds sont avancés selon la procédure en vigueur au sein de l'institution.	L'agent de crédit ne dresse pas de rapport de fin de cycle qui serait approuvé par le responsable de crédit et vérifié par la comptabilité. L'abandon des clients n'est pas documenté par l'agent de crédit. La répartition des fonds pour le décaissement subséquent ne reçoit aucune approbation de la comptabilité.

### Recommandations sur les Procédures de crédit

1	Diversifier les crédits accordés dans les zones d'intervention de l'institution.
---	--

	<p>Mettre à jour la fiche de prêt des partenaires et contre vérifier leur solde. Faire signer les contrats par les responsables d'agence ou le directeur de crédit en gardant une copie à l'agence et transférer l'original au siège pour être placé dans un coffret de sûreté.</p>
2	<p>Développer un système de cotation interne qui permettrait d'une part d'apprécier les partenaires et de déterminer du coup le montant du crédit qui pourrait lui être accordé. Elaborer un document qui regrouperait les éléments servant pour la formation des partenaires.</p>
3	<p>Etablir la limite à partir de laquelle les agences ont besoin d'avoir l'autorisation du siège pour accorder le crédit.</p>
4	<p>Procéder à l'analyse financière des avaliseurs de façon à déterminer leur capacité à supporter les partenaires Monter un dossier de crédit par partenaire auquel on aurait assigné un numéro qui figurerait dans tous les prêts qui lui seraient consentis. Ce dossier contiendrait toutes les informations sur les différents prêts et présenterait un vrai historique de ce dernier.</p>
5	<p>Appliquer l'épargne de garantie sur les prêts accusant des retards de plus de 60 jours. Dresser des procès verbaux des réunions et documentés toutes les dispositions prises lors des suivis. Radier de façon automatique les prêts provisionnés à 100% Définir au niveau du manuel le rôle précis de la Direction du crédit dans la mise en place et le suivi des crédits en contentieux. Etablir au niveau des agences une stratégie visant la régularisation des prêts en arriérés.</p>
6	<p>Mettre sur pied des registres auxiliaires visant à faciliter au niveau de la comptabilité le rapprochement des intérêts, des épargnes et des versements faits par les partenaires. Maintenir à jour au niveau de la comptabilité une documentation sur les partenaires. Revoir le design de la fiche de dépôt afin d'y inscrire des informations permettant de faire des conciliations des versements des partenaires.</p>
7	<p>Préparer des dossiers de partenaires incluant des informations sur : la demande de prêt, la fermeture du cycle, le décaissement, l'évaluation, le remboursement, le calendrier de remboursement, les fiches de remboursement. Réviser les approbations en fonction de l'évolution de la structure organisationnelle du siège et/ou des agences</p>
8	<p>Garder dans des comptes de banque séparés les montants de l'épargne reçue, dont seulement une partie devrait être affectée à des activités de crédit. Car elle constitue jusqu'à preuve d'impayés une dette de l'institution envers les partenaires. Réviser au niveau du manuel la partie des procédures de crédit traitant de l'octroi du point de vue de la forme.</p>
9	<p>Inclure le no. du partenaire et affiché des indications concernant l'agence en question sur la fiche de remboursement. Permettre à ce que l'utilisateur de ces fiches utilise la pré- numérotation afin de faciliter le suivi. Prévoir un mécanisme pour prélever les intérêts sur les prêts en retard dans la perspective où les fiches de dépôt doivent être remplies à l'avance pour le montant du remboursement global.</p>
10	<p>Intégrer dans le manuel de crédit des procédures de fin de cycle.</p>

#### IV.6 Banque, caisse et petite caisse

Catégorie :	Forces	Faiblesses
<b>Opérations de banque</b>	<p>L'institution garde dans des comptes de banque distincts les fonds devant servir aux opérations de crédit et aux dépenses de fonctionnement. Elle utilise des chèques pré numérotés standardisés permettant de faire la vérification de la suite numérique et des chèques non utilisés.</p> <p>Les virements bancaires sont contrôlés, les dépôts sont faits dans les 24 heures et des enquêtes sont menées sur les chèques en circulation.</p> <p>Les chèques émis sont dûment autorisés et les dépenses sont approuvées avant paiement et les chèques annulés sont identifiés comme tels et sont conservés.</p> <p>Le délai de compensation imposé par les banques est jugé raisonnable par les responsables.</p>	<p>Les conciliations bancaires sont préparées par la comptabilité avec du retard et ne sont pas signées par les responsables.</p> <p>Le compte de banque est présenté au bilan avec des montants à régulariser.</p> <p>Les dépôts sont préparés par la même personne qui reçoit les fonds.</p> <p>Le Directeur de l'institution peut pour un certain montant, soit 10 000 gourdes, signer seul le chèque émis.</p>
<b>Opérations de caisse</b>	<p>L'institution peut à l'occasion recevoir les paiements des partenaires. Ces fonds sont gardés dans un classeur par la secrétaire pour être déposés au plus prochain jour ouvrable. Ils peuvent être utilisés pour l'échange de chèque interne.</p>	<p>Il n'existe pas de véritables contrôles sur les fonds collectés par la réceptionniste au bureau central.</p>
<b>Opérations de petite caisse</b>	<p>L'institution maintient des fonds de petite caisse à montant fixe dans les différentes agences et une personne est identifiée comme étant responsable.</p> <p>Les fonds de petite caisse sont gardés dans des classeurs fermés clés et des pièces justificatives sont</p>	<p>Les pièces justificatives de petite caisse ne portent pas la mention annulée.</p> <p>Aucun décompte périodique n'est effectué sur les fonds de petite caisse.</p>

	réclamées pour les dépenses réalisées. Un rapport de petite caisse est préparé et un contrôle est fait par un responsable de la comptabilité lors des demandes de renflouement.	
--	--	--

### Recommandations sur Banque, caisse et petite caisse

1	Faire signer les chèques de l'institution obligatoirement par deux (2) responsables. Faire préparer les dépôts par une personne différente de celle ayant reçu les fonds.
2	Instaurer des mesures de sécurité pour éviter la perte des fonds reçus des clients et gardés momentanément dans les locaux de l'institution.
3	Réaliser des décomptes périodiques des fonds de petite caisse afin de prévenir l'utilisation non autorisée et à des fins personnelles des fonds de petite caisse. Porter une mention "annulée" sur les pièces justificatives de façon à éviter leur réutilisation.

## IV.7 Gestion de bilan

### *IV.7.1 Taux d'intérêts, taux de change et fonds propres*

<b>Catégorie :</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>S'assurer de l'existence d'une politique de taux d'intérêt</b>	L'institution possède une politique de taux d'intérêts et s'informe, de façon irrégulière, de l'impact des taux sur la clientèle. Des taux d'intérêts plats sont offerts aux partenaires.	L'institution ne révisé pas régulièrement ses taux d'intérêts ni ne procède au calcul de la marge brute financière sur une base mensuelle. La politique de taux d'intérêt n'est pas connue de tous les agents de crédit.
<b>S'assurer de l'impact du taux de change sur les postes du bilan</b>	La direction tend à constituer des actifs en devises étrangères (\$ US)	L'institution ne calcule pas sa position nette de change ni ne procède à la réévaluation des postes. Elle ne constitue pas de provisions pour des gains ou des pertes de change.

#### Recommandations sur Taux d'intérêts, taux de change et fonds propres

<b>Recommandations</b>	
1	Procéder mensuellement au calcul de la marge brute financière et faire connaître la politique de taux d'intérêts par les agents de crédits.
2	Procéder à la réévaluation des postes libellés en devises étrangères.
3	Fixer un niveau de ratio de fonds propres et prendre des mesures pour relever son évolution dans le bon sens.

#### *IV.7.2 Séparation de fonction, immobilisations - charges et revenus*

<b>Catégorie :</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>

<p><b>S'assurer que la séparation des fonctions est suffisante</b></p>	<p>Les budgets de portefeuille et de fonctionnement sont approuvés par la direction de l'institution et ID France.</p> <p>Une fiche individuelle est tenue pour les immobilisations. Elle est rapprochée avec la comptabilité.</p> <p>Un fichier informatique est maintenu en Excel pour le contrôle des immobilisations.</p>	<p>L'institution ne prépare pas des commandes d'achats ni ne fait approuver les factures.</p> <p>La tenue des fiches individuelles des immobilisations est incomplète.</p> <p>L'inventaire physique des immobilisations n'est pas à jour.</p> <p>Les utilisateurs ne sont pas responsabilisés par rapport au matériel utilisé.</p>
<p><b>S'assurer que toutes les immobilisations, ainsi que les charges et les revenus connexes sont enregistrés (exhaustivité)</b></p>	<p>La comptabilité s'assure d'avoir reçu tous les documents concernant les immobilisations, qu'ils sont tous comptabilisés et qu'il ne s'écoule pas de délais anormaux entre la réception et la mise en service.</p> <p>Elle s'assure aussi que toutes les charges connexes sont identifiées et enregistrées.</p> <p>Elle s'assure que les durées et les modes d'amortissement ne sont pas modifiés sans autorisation.</p> <p>Les immobilisations complètement amorties sont analysées pour vérifier qu'elles sont encore utilisées.</p>	<p>Il n'existe pas de règles précises pour imputer les dépenses en charge ou en immobilisations.</p> <p>Le compte de charges d'entretien ne fait pas l'objet de révision périodique.</p> <p>Des documents pré numérotés ne sont pas utilisés pour informer la comptabilité de la réception des immobilisations et de leur mise en service.</p> <p>Le "système comptable" utilisé ne permet pas l'identification des amortissements dérogatoires.</p>
<p><b>S'assurer que toutes les immobilisations, ainsi que les charges et les revenus correspondants, sont réels et appartiennent à l'institution</b></p>	<p>Les imputations en immobilisations sont contrôlées uniquement en ce qui a trait à l'imputation en comptabilité générale.</p>	<p>Les réceptions d'immobilisations ne font pas l'objet de procès-verbaux de réception.</p> <p>Le fichier des immobilisations n'est pas régulièrement rapproché des existants physiques.</p> <p>L'accès aux actifs pouvant être facilement déplacé n'est pas suffisamment contrôlé.</p>

**Recommandations sur Séparation de fonction, immobilisations - charges et revenus**

<p>1</p>	<p>Tenir des fiches pour toutes les immobilisations de l'institution.</p> <p>Compléter l'inventaire physique des immobilisations et faire approuver les ajustements des comptes après inventaire.</p>
----------	---



	Réaliser après chaque acquisition la mise à jour du fichier informatique des immobilisations.
2	Etablir des règles précises visant la capitalisation des dépenses. Faire le suivi périodique du compte des charges pour contrôler l'application des règles ci-dessus. Communiquer sans délai à la comptabilité les biens cédés ou mis hors d'usage. Comparer le solde du fichier des immobilisations au compte des immobilisations et corriger les écarts éventuels.
3	Documenter la réception des immobilisations. Comparer sur une base périodique la liste des immobilisations du fichier informatique aux biens physiques. Identifier les immobilisations de l'institution et responsabiliser autant faire se peut les utilisateurs.

#### *IV.7.3 Bonne gestion de la trésorerie*

<b>Catégorie :</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>S'assurer de la bonne gestion de la trésorerie</b>	Il est possible d'établir les recettes provenant du portefeuille de crédit de l'institution. Une politique de recouvrement est en vigueur au sein de l'institution. Les officiers sont récompensés pour le taux de recouvrement obtenu sur leur portefeuille. Les clients sont systématiquement relancés lorsqu'ils sont en retard. Les recouvrements des prêts se font parfois dans les agences mais surtout dans une banque commerciale. Le logiciel de portefeuille utilisé, Loan Performer, propose les remboursements espérés.	L'institution n'a pas de politique de gestion de trésorerie écrite. Elle ne prépare pas de budgets de trésorerie ni à court terme ni à moyen terme. Aucun placement des excédents de trésorerie n'est envisagé, au cas où il en existerait. Il n'y a pas quelqu'un assigné au suivi de la trésorerie. Un niveau de trésorerie, qui serait revu périodiquement, n'est pas fixé par la direction. L'institution ne bénéficie pas de ligne de crédit. Elle n'a pas assurance crédit sur les prêts accordés.

#### **Recommandations sur Bonne gestion de la trésorerie**

1	Elaborer une politique écrite de gestion de trésorerie. Etablir des budgets de trésorerie à court terme sur une base mensuelle.
---	--

	Réviser les budgets de trésorerie avec les résultats obtenus et analyser les écarts. Fixer un niveau de trésorerie qui serait révisé périodiquement.
--	---

## V. Plan de renforcement

Le plan proposé ci-dessous découle des constats réalisés lors du diagnostic et se veut une réponse durable aux divers problèmes que confronte l'institution. Cette dernière devra se garder d'exécuter les travaux pour lesquels elle ne dispose pas de compétence à l'interne ce qui risque de lui coûter en temps inutilement utilisé. Le plan comprend les étapes suivantes dans un ordre séquentiel mais certaines d'entre elles peuvent être réalisées parallèlement :

- 1- Définition d'une structure organisationnelle par la mise en place d'un organigramme amélioré. (voir modèles en annexes).
- 2- Définition des différents liens entre les diverses fonctions présentes dans l'organigramme.
- 3- Révision des descriptions de tâches pour les différents postes visant à remplir les fonctions existantes.
- 4- Détermination du montant nécessaire pour mettre en place et faire fonctionner correctement la structure adoptée.
- 5- Evaluation du personnel existant en vue de déterminer leur capacité à servir dans la nouvelle structure et de déterminer le besoin en formation du personnel et/ou l'embauche additionnelle de professionnels.
- 6- Elaboration du programme de formation en donnant priorité aux cadres et employés du crédit et de la comptabilité. La formation doit tenir compte des nouveaux outils qui seront utilisés.
- 7- Choix d'un logiciel de comptabilité visant à faciliter la mise en place d'un système de comptabilité fonctionnel.
- 8- Rédaction d'un manuel de politiques et procédures comptables qui tient compte de la nouvelle structure organisationnelle et de l'environnement du logiciel comptable. Un ré ingénierie du processus doit être réalisé.
- 9- Révision du manuel de politiques et procédures de crédit en redessinant le processus, étant donné la nouvelle structure organisationnelle mise en place.
- 10- Elaboration d'un manuel de contrôle interne.
- 11- Elaboration d'un manuel de politique des ressources humaines.
- 12- Renforcement du manuel de politiques et de procédures administratives.
- 13- Mise en place d'un système d'information.

## **VI. Stratégie de surveillance du contrôle interne**

Pour être efficace, le contrôle interne doit inclure des contrôles de prévention, de détection et de correction. L'instauration de la fonction de contrôle interne se révèle la meilleure façon d'assurer le fonctionnement efficace des contrôles. La stratégie de surveillance proposée repose donc sur :

- 1- les missions de contrôle qui seront conduites par le titulaire du contrôle interne de l'institution,
- 2- l'audit externe qui sera conduite par une firme externe et qui viendra confirmer le travail de l'audit interne.

Nous voulons à ce sujet faire remarquer que l'Initiative Développement a déjà embauché une finissante en sciences comptables, pour remplir le rôle de contrôleur interne qui, à notre avis, ne saurait être titulaire du poste à cause de son manque d'expérience. La formation que nous lui dispensons, conformément au contrat, ne va pas faire d'elle un contrôleur attitré capable de diriger un service de contrôle interne, elle saura au moins mener une mission de contrôle.

Dans ce cas, la mise sur pied de la fonction de contrôle interne peut se révéler inefficace en tant que mécanisme de surveillance du contrôle interne.

Le guide du contrôleur et le manuel de contrôle interne sont les deux (2) documents qui seront rendus disponibles au terme du contrat.

## **VII. Surveillance des flux d'espèces**

Nous comprenons combien il est important pour la direction de l'institution d'arriver à une gestion des flux de trésorerie car sans liquidités suffisantes, elle ne pourra pas réaliser ses activités et répondre à ses obligations.

La surveillance des flux d'espèces passe par l'établissement:

- 1- du tableau de flux de trésorerie qui indique comment les liquidités ont été employées au cours des périodes écoulées
- 2- des projections des flux de trésorerie qui demande d'effectuer des projections précieuses et précises de toutes les entrées et sorties de liquidités à court et moyen terme.
- 3- du tableau des impasses de taux qui compare les différences de taux entre les échéances des valeurs d'actif et de passif.

Il s'en suit que l'institution doit disposer d'un système de comptabilité qui produit des résultats fiables et également un bon système d'information.

## VIII. Annexes







