

- Gestion d'une agence - CEFOR



Objectif général

A l'issue de la session de formation, les participants seront en mesure de :

- ✓ **Savoir gérer l'activité au quotidien de l'agence ;**
- ✓ **Concevoir un système de contrôle efficient et de l'audit ;**
- ✓ **Les participants deviendront des personnes ressources au sein de CEFOR pour le transfert de connaissances.**

Objectifs spécifiques

- ✓ **Comprendre la gestion au quotidienne de l'agence : administration , trésorerie et portefeuille;**
- ✓ **Respecter les procédures en vigueur en matière de contrôle interne;**
- ✓ **Capable d'évaluer et mesurer la vulnérabilité de l'agence par rapport à certains types de risques**

Tour de table

Quelles sont vos attentes vis-à-vis de cette formation: « gestion d'une agence »?

Avez-vous rencontré des problèmes pour atteindre vos objectifs ?

Décrivez succinctement l'expérience

Plan de formation

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.1-La notion de gestion

1.2-Rôle et responsabilité du CDAG

1.3-Gestion administrative et des ressources humaines

1.4-Gestion de la trésorerie

1.5-Gestion d’un portefeuille de microcrédit et d’un service non-financier

2 – Contrôle interne

2.1-Notion de contrôle interne

2.2-L’audit interne et l’audit externe

2.3-L’architecture de contrôle

2.4-La sécurité en agence

2.5-Le risque de fraudes

3– Conclusion

1 – La gestion d'une agence CEFOR

1.1- Notion de gestion

Simulation -1

TRAVAUX DE GROUPE (3 groupes de 3 pers)

Qu'entendez-vous par « Gestion »

Vous êtes chef d'agence de CEFOR ,

Lister le rôle, les missions et les responsabilités du CDAG (15mn)

Restitution 15 mn

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.1- Notion de gestion

- ✓ La gestion c'est la façon ou manière de gérer, d'administrer, de diriger ou d'organiser quelque chose.
- ✓ La gestion désigne l'ensemble des techniques de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre dans une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs. (Institutions, entreprises, administrations ou associations...).
- ✓ Au sein de CEFOR, le Chef d'agence est responsable de la gestion quotidienne des opérations de l'agence et du respect de la cible en vue d'atteindre les objectifs de croissance, de rentabilité et de qualité fixés par la Direction .

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.2-Rôle et responsabilité du CDAG

- **Piloter et suivre au quotidien les diverses opérations de l’agence**
- **Assurer la mise en œuvre, l’application et le respect des règlements, politiques et procédures en vigueur par son équipe, et en charge de la vérification de l’application des procédures**
- **Etre responsable de la promotion des produits et des services de l’agence auprès des bénéficiaires**
- **S’assurer de la prospection des nouvelles zones et représentation de CEFOR auprès des autorités locales (Fkt, Mairies...) de la zone d’intervention (avec soutien CSF).**

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.3- Gestion administratives et des ressources humaines

Gestion des ressources humaines :

- **superviser et coordonner l’ensemble du personnel de l’agence (planning, réunion d’équipe, animation du comité d’octroi, absence, présence, évaluations périodiques...)**
- **Coordonner le planning des agents de sensibilisation pour la pose d’affiches**
- **Autoriser et gérer les congés,**
- **S’assurer d’une passation en bonne et due forme avec le CAP en son absence**
- **Assurer la formation des équipes et leur montée en compétences**

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.3- Gestion administratives et des ressources humaines

Gestion administrative :

- **S’assurer du respect des délais de transmission des documents entre l’agence et le bureau de liaison**
- **Assurer la gestion des matériels et des stocks (mobiliers et matériel de bureau, imprimés et fournitures, suivi de l’utilisation des carnets de reçus de collecte)**
- **Archiver les manuels de procédures, les diverses notes de services et correspondances internes**
- **Participer à tous les événements organisés par CEFOR (ateliers, portes ouvertes, journées de réflexion,....)**
- **Faire circuler toutes informations utiles entre l’agence et le bureau de liaison**
- **Relation avec le personnel des autres agences et du bureau de liaison**

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.4-Gestion financière

- **Gérer les liquidités circulant au niveau de l’agence: caisse de fonctionnement, chèques conformément aux procédures établies**
- **Assurer la tenue de la caisse et l’enregistrement intégral de toutes les dépenses et recettes de l’agence**
- **Assurer la sécurisation des fonds et l’utilisation du coffre fort**

Les recettes:

- **Encaissement des droits, écolage, PST, collecte d’épargne et des remboursements de prêt, rachat carnet, transfert de fonds, approvisionnement de la caisse , autres recettes**
- **Versement à la banque des collectes de remboursement de prêt, d’épargne ou à la caisse du BL**

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.4-Gestion financière

Dépenses

- **Ordonnancement et décaissement des dépenses courantes : les frais de déplacement, l’achat d’eau, le droit de timbre de versement, les photocopies**
- **Décaissement des dépenses non courantes après accord du Directeur ou du DAF suivant la « demande d’autorisation de décaissement »**
- **Paiements des retraits d’épargnes en espèces d’un montant inférieur ou égal à 20 000 Ar après visa et mention « en espèces » apposés par le Directeur ou le DAF sur les demandes de retrait d’épargne.**

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.4- Gestion financière

Pièces justificatives des dépenses :

- ✓ facture originale (ou au moins un reçu original)
- ✓ libellée au nom de CEFOR (le nom de l’agence le cas échéant)
- ✓ contenant les informations suivantes : date d’émission de la facture, nom et adresse du fournisseur, description de l’objet ou de la prestation, montant de la dépense en chiffres et en lettres, signature du teneur de caisse, acquit de paiement et signature du fournisseur
- ✓ informations spécifiques et additionnelles :
 - ✓ **services** : facture du prestataire avec mention « certification service fait » apposée avec visa du responsable;
 - ✓ **achats** : facture d’achat avec accusé de paiement et de livraison de l’objet ;
 - ✓ **déplacements** : fiche de déplacement mentionnant les trajets aller/retour et le nom de la personne visitée, visée par le CDAG ;
 - ✓ **déplacements en taxi** : reçu mentionnant le nom du conducteur, le numéro du véhicule, le trajet ;
 - ✓ **photocopies** : facture accompagnée de la liste des documents photocopiées ;
 - ✓ **consommation d’eau et électricité** : facture adressée à CEFOR accompagnée d’une copie de la facture de la JIRAMA ;
 - ✓ **retrait d’épargne** : reçu dûment signé et mentionnant le nom, adresse et référence de l’épargnant)

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.5-Gestion d’un portefeuille de microcrédit et d’un service non-financier

- Définir en collaboration avec la direction les objectifs, les perspectives de développement de l’agence, et promouvoir le programme dans les zones d’intervention
- Coordonner et superviser les services afin d’assurer la bonne réalisation des activités : actions de sensibilisation, de suivi, de recouvrement, déroulement des opérations, sécurisation des fonds...
- Intervenir aux points essentiels des activités : convocation des bénéficiaires, réunions d’information , comités d’octroi, signature des contrats, remise des chèques d’octroi, signature des reçus d’octroi, distribution des chèques de retrait d’épargne, collectes, versements quotidiens des collectes à la banque
- Informer les Coordinateurs en cas d’octroi à partir de 1 million d’Ariary, et selon les niveaux de délégations de décisions communiquées par la Direction

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.5-Gestion d’un portefeuille de microcrédit ,d’un service non-financier

- Suivre les indicateurs d’activités, de performance, de rentabilité de l’agence, les indicateurs par CA, les indicateurs de portefeuille fournis périodiquement par les CSF,
- proposer des mesures et des stratégies à adopter dans le respect des procédures en vigueur, et s’assurer de leur application par l’ensemble de l’équipe
- Rédiger périodiquement ou à la demande un rapport d’activité (à l’attention de la Direction et/ou des Coordinateurs)
- Participer activement aux réunions périodiques du volet microcrédit
- Veiller aux respects des programmes de formation (Calendrier, RIF, Détection – VAD – FDB – TESO)
- Suivre les remboursements des participations des stagiaires et des prêts à la formation

1 – La gestion d’une agence CEFOR

1.5-Gestion d’un portefeuille de microcrédit et d’un service non-financier

Contrôle :

- Contrôler et approuver la validité des imprimés et documents utilisés par les équipes (résumés de collecte, reçus de collecte, demandes de retraits, demandes de transferts d’épargne spéciaux reçues en agence après vérification des motifs/conditions des transferts...)
- Contrôler et approuver la validité des demandes de crédit (dossiers, identités des emprunteurs/des garants, éligibilité, procédures...), et la régularité de toutes les opérations (identité des partenaires avant chaque remise de chèque d’octroi ou épargne, régularité des procurations,...)
- Contrôler la réalisation des tâches dévolues à chaque agent (tâches aux agences, sur le terrain...) en effectuant les vérifications, contre-visites nécessaires,...
- Vérifier et mettre à jour éventuellement les carnets de prêts, les cartes épargne des emprunteurs après les transactions effectuées et avant leur transmission au bureau de liaison

2 – Le Contrôle Interne

Simulation

TRAVAIL INDIVIDUEL

- Qu'est-ce que le contrôle interne ?
- Qui est le responsable du contrôle interne au sein de CEFOR?
(15 minutes)

2 – Le Contrôle Interne

2.1 – Notion de contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de surveillance et de sécurité, intégré dans les processus opérationnels, mis en place pour la prévention, le suivi et la maîtrise des risques d'un établissement.

Il est également constitué de l'ensemble des moyens et procédures mis en place pour avoir une bonne maîtrise des activités afin d'assurer la pérennité de l'établissement (Ins N 006/2000-CSBF).

Le contrôle interne comprend deux niveaux :

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

2 – Le Contrôle Interne

2.2- L'audit interne et l'audit externe

Audit interne :

L'audit interne est une fonction dont la mission est de vérifier l'efficacité et la cohérence du contrôle interne. Cette fonction, appelée également inspection ou audit, vise à détecter les faiblesses du contrôle interne et à en proposer les mesures de redressement (**Ins N 006/2000-CSBF**).

Objectif :

Déterminer si les risques auxquels s'expose l'IMF peuvent être identifiés en vérifiant si :

- Les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables
- Les politiques et les procédures internes sont respectées,
- Les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum,
- Les réglementations externes sont respectées

2 – Le Contrôle Interne

2.2- L'audit interne et l'audit externe

Audit externe :

Un audit externe est un examen formel et indépendant des états financiers, registres, transactions, et opérations d'une structure par une partie externe *en vue d'exprimer une opinion sur les états financiers.*

2 – Le Contrôle Interne

Principales différences entre auditeur interne et auditeur externe

Auditeurs internes

- Est un employé de l'institution auditée
- Sert les besoins de l'institution
- Concentre son action sur les événements futurs en effectuant des contrôles garantissant la réalisation des objectifs de l'institution

- Est directement concerné par la prévention de la fraude

Auditeurs externes

- Est un contractant indépendant
- Sert aussi les besoins de tiers en informations financières fiables
- Vérifie si les états financiers reflètent précisément et de façon fiable les événements passés

- N'est directement concerné par le contrôle de la fraude que lorsque celle-ci est susceptible d'avoir des conséquences significatives sur les états financiers

2 – Le Contrôle Interne

2.3 - La hiérarchie du contrôle au sein de CEFOR

L'architecture du contrôle au sein de CEFOR comporte 3 degrés :

1^{er} degré : contrôle fait au sein de l'agence elle même

L'autocontrôle de l'agent de prêt ou de la formatrice sur ses propres activités

Le contrôle mutuel : contrôle effectué entre les agents de prêt, entre les formatrices et le chef d'agence

Le contrôle hiérarchique: effectué par le CDAG. Il doit permettre de veiller à l'application stricte des procédures et favoriser la montée en compétence des équipes

2^{ème} degré : contrôle fait par des agents externes à l'Agence

-les agents vérificateurs Lpf (**logiciel de prêt Lpf**) pour les opérations de crédit,

-les services administratifs, financiers et comptabilité

3^{ème} degré : l'audit interne effectué par l'équipe de l'audit interne afin de vérifier l'efficacité et la cohérence des dispositifs de contrôle interne mis en place.

Ces contrôles visent à garantir l'exhaustivité , la réalité et l'exactitude des informations comptables. Le contrôle ne veut pas dire absence de confiance.

2 – Le Contrôle Interne

2.4 – La sécurité en agence

Simulation

TRAVAIL EN GROUPE

- *En 2 groupes de 4 ou 5 personnes, 1 rapporteur par groupe*
- *Quels sont les différentes règles et procédures de sécurité en agence?*
- *Durée: 10mn*
- *Restitution : 10mn*

2 – Le Contrôle Interne

2.4 – La sécurité en agence

La sécurité des personnes et des biens:

- ✓ Assurer la sécurité des encaisses et autres valeurs. La caisse doit être gardée dans un endroit sécurisé (coffre portatif et/ou coffre mural). Le coffre est verrouillé
- ✓ verser à la banque le jour même ou au plus tard le lendemain jour d'ouverture de la banque (ex = versement vendredi à la première heure pour les collectes du jeudi) la collecte des remboursements .,
- ✓ verser à la banque dès que le montant est supérieur à 50 000 Ar les recettes des activités . Si le montant n'atteint pas ce seuil, les fonds doivent être versées à la caisse du BL au moins une fois par semaine, contre reçu établi et signé par l'agent administratif.
- ✓ Assurer la sécurité de l' équipe en maîtrisant les moyens et procédures

2 – Le Contrôle Interne

2.4 – La sécurité en agence

La sécurité des personnes et des biens :

- ✓ Utilisation du coffre,
- ✓ Verrouillage de la grille et portes
- ✓ Présence de l'agent de sécurité, avec sifflet le jour de collecte, pendant le comptage des billets
- ✓ Accompagnement de l'agent de sécurité pendant le versement à la banque (+200000Ar)

2 – Le Contrôle Interne

2.5 – Le risque de fraude

Simulation

TRAVAIL EN GROUPE

2 groupes de 4 ou 5 pers, 1 rapporteur par groupe.

- Qu'est ce que la fraude?*
- Lister les différents types de fraudes et quels sont les signaux de détection.*
- Que doit faire le CDAG en cas de vol ou fraudes constatées ?*
- Durée : 15 mn*
- Restitution : 15 mn*

2 – Le Contrôle Interne

2.5 – Le risque de fraude

- ✓ Action de tromper, d'abuser autrui en **contrevenant aux règlements**, d'employer la ruse

- ✓ Tromperie, acte de mauvaise foi par lequel on lèse quelqu'un en se **soustrayant aux règlements**

- ✓ Comment détecter des suspicions de fraudes:
 - Signaux d'alerte
 - Types de fraude

2 – Le Contrôle Interne

2.5 – Le risque de fraude

Comment détecter des suspicions de fraudes: Signaux d'alerte (non exhaustifs):

- ✓ Nombre de nouveaux GAP (maturités) ou hausse soudaine du PAR,
- ✓ Passages en pertes,
- ✓ Ratures, surcharges ou reçus annulés ou reçu sans date
- ✓ Carnets disparus ou déclarés perdus
- ✓ L'ordre des reçus n'est pas cohérent avec les dates
- ✓ Signatures différentes sur les reçus ou carnets
- ✓ Remboursements d'un coup
- ✓ Plan d'accès au domicile de l'emprunteur trop sommaire, recouvrement ignoré, faux déménagements ou fausses situations sans issue,
- ✓ octroi hors zone d'intervention, sans plan d'accès au domicile ou Fausse adresse de l'emprunteur (faux téléphone)...

...Cette liste est bien entendu non exhaustive...

2 – Le Contrôle Interne

2.5 – Le risque de fraude

Comment détecter des suspicions de fraudes: Les différents types de fraude (les plus fréquents constatées) :

- ✓ Prêt fictif ou détournement d'octroi,
- ✓ Non versement de la collecte de remboursement de crédit ou d'épargne ou détournement partiel d'un (gros) versement,
- ✓ Perte fictive d'argent, décalage de versement ou de la collecte
- ✓ Tromperie de l'emprunteur, falsification des reçus de ou collecte avec un faux reçu, différence entre la somme remise et le chiffre inscrit dans le carnet et le reçu,
- ✓ Emission d'un nouveau reçu ou collecte sans reçu,
- ✓ Encaissement de fausses pénalités ou demande de remboursements des frais de déplacement, Compensation en nature des services fournis

Cas de fraudes constatées, perte ou vol d'espèces ou objets:

- ✓ **Déclaration sans délai au responsable hiérarchique, Coordinateur des Services Financiers ou au DAMF en cas d'absence,**
- ✓ **En cas de vol, le salarié doit déposer sous 24 heures une plainte à la gendarmerie ou au commissariat de police le plus proche du lieu du vol.**

Conclusion

Vous disposez maintenant des notions de bases pour:

- **Gérer** une agence CEFOR
- **Comprendre et intégrer** dans votre quotidien le rôle et les responsabilités du CDAG
- **Assurer** la gestion administrative, financière et RH de l'agence
- **Assurer** la gestion d'un portefeuille, d'un service SNF et plus généralement d'une équipe de CA et FC
- **Connaître** les notions de Contrôle interne et d'audit
- **Assurer** la contrôle interne au sein de l'agence
- **Détecter** les principaux cas de fraudes et alerter la hiérarchie

REPLISSAGE DE LA FICHE D'ÉVALUATION DE FORMATION

Travail individuel

1 feuille par participant (20mn)

Et

TOUR DE TABLE FINAL

Qu'avez-vous pensé de la formation et a-t-elle répondu à vos attentes?

MERCI POUR VOTRE ATTENTION