

Note technique ▶

## Processus d'audit d'IMF : Etude de cas du PPMEH Sénégal

### RESUME

*Ce document reprend, étape par étape, le processus d'audit des mutuelles mises en place par le projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles (PPMEH) au Sénégal. Il est le fruit d'un travail en partenariat entre la Coopération Technique Belge (CTB) et CAPAF à l'occasion d'une mission concomitante d'audit et d'évaluation des 10 mutuelles réalisée par un cabinet d'audit sénégalais en association avec un consultant évaluateur. A travers cette étude de cas spécifique, cette note explicite les méthodes, les éléments concrets d'appréciation et les modèles de supports utilisés ou développés qui peuvent être repris et adaptés dans d'autres contextes pour la définition des termes de références de la mission d'audit, la sélection du cabinet et le suivi de sa mise en oeuvre. Elle intéressera particulièrement les institutions de microfinance désireuse de recourir à un audit ainsi que leurs partenaires au développement mais également les cabinets d'audit peu familiarisés avec le secteur de la microfinance.*

## Table des matières

1	Résumé exécutif .....	1
1.1	Contexte et objectif .....	1
1.2	Principales conclusions et recommandations.....	1
2	Contexte .....	1
3	Les travaux préparatoires.....	2
3.1	Mobilisation des acteurs : Création d'un comité de suivi de l'audit .....	2
3.2	Travaux préparatoires et Termes de référence.....	3
3.3	Appel à manifestation d'intérêt .....	5
3.4	Dépouillement des offres et sélection de l'auditeur .....	6
4	Planification de la mission .....	8
5	Déroulement de la mission.....	8
5.1	Contraintes rencontrées dans les travaux de terrain .....	9
5.2	Rapports produits.....	9
5.2.1	Rapports d'audit détaillés.....	9
5.2.2	Rapports finaux et output définis dans les termes de références.....	10
6	Les principales recommandations et l'avenir des mutuelles .....	12
7	Analyse du processus par les différentes parties prenantes .....	12
7.1	PPMEH.....	12
7.2	Coopération Technique Belge .....	13
7.3	Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais .....	13
7.4	AfriConsult .....	13
7.5	CAPAF.....	14
8	Conclusion .....	15
	ANNEXES .....	16
	Annexe 1 termes de référence .....	16
	Annexe 2 : grille d'évaluation des offres.....	23

## **Remerciements**

CAPAF adresse ses remerciements aux personnes et organisations qui ont rendu possible la rédaction de cette étude de cas :

- Mme Anne Pierre Mingelbier et M. Jacques De Wilde, de la Coopération Technique Belge au Sénégal,
- MM. André Ndeki et Mouhamed Ndiaye, du Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais,
- MM. Youssouph Badji et Malick Seye, respectivement Directeur et Responsable Microfinance du Projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles,
- M. Serigne Mbaye Thiam, Directeur du Cabinet AfriConsult, et son équipe,

Et bien sûr aux membres du personnel et des instances élues des 10 mutuelles de la zone des Niayes encadrées par le PPMEH.

---

# 1 RESUME EXECUTIF

## 1.1 CONTEXTE ET OBJECTIF

En 2004, le programme de renforcement des capacités des institutions de microfinance – CAPAF et la Coopération Technique Belge – CTB ont collaboré sur l'audit comptable et l'évaluation de 10 mutuelles d'épargne et de crédit de la zone des Niayes (Sénégal). Ces mutuelles étaient encadrées par le projet PPMEH (Projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles), projet qui avait notamment pour but de faciliter l'accès au crédit aux horticulteurs de la zone, et bénéficiaient de lignes de crédit émanant du Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais – FCBS.

Le projet arrivant à son terme, il est apparu souhaitable d'effectuer l'évaluation des mutuelles, et d'auditer leurs comptes. Ce travail devait servir de base à un processus de planification stratégique à mener par les mutuelles, afin qu'elles se préparent au développement de leurs activités en l'absence d'une structure d'encadrement extérieure.

CAPAF a accompagné le processus d'évaluation et d'audit, notamment par :

- une contribution à la rédaction des termes de référence des missions d'évaluation et d'audit ;
- une contribution (avec voix consultative) à la sélection des prestataires ;
- un appui à la planification de la mission
- une révision des rapports préliminaires, sur la forme et sur le fond.

**Ce document vise à produire des recommandations pour les parties prenantes à un audit d'IMF, et à montrer la pertinence de la mise en pratique des recommandations faites par le CGAP dans ce domaine. Il s'agit donc plus d'analyser un processus que la performance intrinsèque des mutuelles.**

## 1.2 PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les éléments clés ayant contribué au succès du processus d'audit, ou ayant constitué des limites sont les suivants :

- Intérêts convergents : chacune des parties prenantes avait à gagner dans ce processus : CTB et FCBS en tant que bailleur et prêteur souhaitaient avoir une vision claire des mutuelles au terme de leur appui ; les mutuelles souhaitaient cette situation claire, base de réflexion pour une future planification. CAPAF disposait d'une occasion de mettre en valeur les approches défendues par le CGAP, tout en apportant aux mutuelles et bailleur/prêteur une valeur ajoutée.
- Importance de la communication et de la définition des rôles : la mobilisation des acteurs a fait l'objet de nombreux échanges, qui ont permis d'aboutir à une clarification des rôles, et à une formalisation d'un accord de partenariat entre CAPAF et CTB, avec une bonne information aux autres parties prenantes. Ainsi, la disponibilité de tous à collaborer a été garantie dès le départ, et a été effective tout au long du processus.
- Investissement dans les termes de référence : les termes de référence ont fait en sorte de réunir l'information pertinente sur la situation des mutuelles, et d'être très détaillés sur le travail attendu notamment en ce qui concerne l'auditeur. L'intégration des recommandations du guide « Audit Externe du CGAP » a été déterminante sur ce point. Les termes de référence ont permis une sélection rigoureuse du cabinet d'audit et un suivi rapproché de la mission après signature du contrat, ce dernier y faisant précisément « référence » de façon systématique.
- Investissement dans l'analyse des offres : toutes les parties prenantes ont convenu d'une grille d'analyse commune, effectué des analyses séparées avant de confronter leurs points de vue.
- Planification des missions : le cabinet retenu a proposé une planification très détaillée de son travail, et a fait en sorte de s'y tenir. Quelques dépassements de planning ont eu lieu, qui auraient sans doute pu être anticipés par une visite préalable à une ou deux agences au moment de la préparation des offres (recommandation valable pour l'offre du cabinet retenu comme pour celles des cabinets non retenus).

- Investissement dans la réalisation et le suivi de la mission : des élus et gérants bien informés ont su faire preuve de disponibilité pendant le déroulement de la mission, tandis que la CTB et le FCBS ont assuré un suivi/accompagnement régulier sur le terrain. De cette façon, même si certains dépassements de délai ont pu être enregistrés, leurs causes et les adaptations de planning nécessaires ont été exposées et effectuées de façon consensuelle.
- Communication encore ! : les résultats préliminaires ont été discutés par l'auditeur avec les élus et gérants, et les rapports provisoires discutés avec Direction du PPMEH, CTB, FCBS, CAPAF, avant que les rapports finaux ne fassent l'objet de restitutions caisse par caisse. Le canevas de rapport de l'auditeur a également fait l'objet d'échanges avant la production des rapports. Ainsi, la pertinence des recommandations n'a-t-elle fait l'objet d'aucune contradiction majeure.

Outre l'absence de visite préalable qui a pu pénaliser le cabinet dans sa planification, le contexte lui-même de cette mission d'audit-évaluation était en lui-même porteur de contraintes majeures :

- les mutuelles appuyées par le PPMEH sont en effet le résultat d'initiatives diverses, elles ont donc des historiques différents. Outre le personnel propre aux mutuelles, l'encadrement des opérations a été assuré pendant la durée du PPMEH par une équipe de taille réduite (un responsable de projet (sous tous ses aspects, donc pas seulement celui des mutuelles, un cadre dévolu à la supervision des mutuelles épaulé d'un seul agent), qui a connu un fort turnover par le passé. L'équipe en place au moment de l'audit avait donc hérité d'une situation hétérogène.
- L'audit et l'évaluation se sont déroulés dans un délai réduit avant la clôture du programme d'appui : cette pression sur le temps pose des questions sur la mise en application ultérieure des recommandations de ces missions. Plusieurs des parties prenantes ont-elles ainsi constaté durant ou au terme du processus la nécessité de mener des études préalables (en amont), ou de suivre la mise en œuvre des recommandations (en aval), notamment au regard des objectifs de l'exercice de planification stratégique qui a été lancé dans la foulée de l'audit-évaluation.

Bien que l'audit et l'évaluation aient été menés de façon concomitante, ce document est essentiellement polarisé sur le processus d'audit.

Ce document propose une analyse détaillée de ce processus d'audit en prenant appui sur un ensemble de supports utilisés au cours du processus tels que :

- **Termes de référence (TdR) ;**
- **Grille d'analyse des offres ;**
- **Plan de rapport et constats d'audit ;**
- **Grille de comparaison entre éléments clés des TdR et rapport d'audit final.**

CAPAF espère qu'il pourra être un document de travail utile aux IMF et à leurs partenaires techniques et financiers dans le pilotage d'un chantier d'audit d'IMF.

## 2 CONTEXTE

Le PPMEH (Projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles) était un projet co-financé et co-géré par la République du Sénégal et le Royaume de Belgique. Il avait, entre autres, l'objectif de d'encadrer 10 Mutuelles d'Epargne et de Crédit dans la zone des Niayes afin de faciliter l'accès au crédit aux horticulteurs de la zone.

Le projet a pris fin officiellement le 31 août 2004, toutefois, les autres institutions administratives du pays (Direction de l'Horticulture, Ministère des Finances, Direction de la Dette et de l'Investissement, Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais) continueront au-delà de août 2004, à soutenir le processus de pérennisation.

Fin 2003-début 2004, il s'avérait urgent d'accélérer le processus d'identification des actions permettant d'atteindre l'objectif de pérennisation: audit, renforcement des capacités, constitution d'une structure faïtière/réseau, plan de communication et de marketing, mise en contact avec structures de financement, visites d'échange etc.

L'audit financier et l'évaluation institutionnelle des mutuelles sont apparues comme étant les chantiers préalables à toute autre intervention. La CTB s'est tournée vers CAPAF, qui cherche à valoriser les compétences locales aptes à délivrer des services d'appui de haute qualité au secteur de la microfinance.

PPMEH
<b>Quelques éléments clés au 31/12/03 :</b>
▪ 10 caisses mutuelles existant depuis 1994 pour la plus ancienne, depuis 2003 pour la plus récente, étalées sur la bande littorale (cette zone assure l'essentiel des productions maraîchères du Sénégal),
▪ 8.468 membres dont 444 groupements (plus de 10.000 bénéficiaires au total)
▪ Epargne collectée : 358.000.000 F CFA
▪ Encours de crédit : 630.000.000 F CFA
▪ Portefeuille à risque à 90 jours : 7,8%

CAPAF a alors décidé de répondre favorablement à cette sollicitation, avec comme objectif, outre celui de donner le meilleur accompagnement possible à la CTB et au PPMEH, de tirer de cette expérience des leçons pratiques sur la relation entre client d'audit et cabinet d'audit, et de les diffuser.

**Ce document est le résumé d'un document retraçant de façon exhaustive le partenariat noué entre CTB et CAPAF à l'occasion d'une mission concomitante d'audit et d'évaluation des 10 mutuelles réalisée par un cabinet d'audit sénégalais en association avec un consultant évaluateur.**

La démarche adoptée aux différentes étapes du processus sera décrite et chaque élément fera l'objet d'une discussion (ce qui a bien fonctionné, ce qui s'est avéré problématique), avec des pistes de recommandation pour plus d'efficacité.

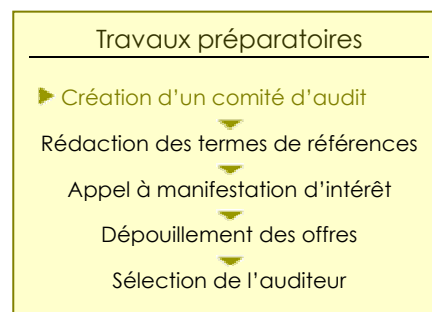
Les limites de ce document sont les suivantes :

- Il s'agit d'**une** étude de cas : les réalités rencontrées, les approches utilisées, ou les leçons tirées ne sont donc pas nécessairement applicables à toute relation entre client et prestataire d'audit.
- **Il ne s'agit pas ici de se prononcer sur la performance des mutuelles** auditées et évaluées, il s'agit d'analyser un processus.
- Ce document est essentiellement **focalisé sur la démarche d'audit**, plus que sur l'évaluation.

### 3 LES TRAVAUX PREPARATOIRES

#### 3.1 MOBILISATION DES ACTEURS : CREATION D'UN COMITE DE SUIVI DE L'AUDIT

Le bureau de représentation de la CTB à Dakar, n'ayant jamais eu auparavant à commanditer l'audit d'une organisation de microfinance, a pris l'initiative de solliciter CAPAF, pour bénéficier d'une expertise extérieure. De même, les cadres de l'équipe PPMEH et les mutuelles (sauf 1) n'avaient jamais été soumis à un audit externe. Il apparaissait à la CTB que CAPAF pouvait à la fois apporter un plus dans la planification et le suivi des futurs travaux sur un plan technique, mais aussi contribuer à la sélection des prestataires étant donné l'habitude de CAPAF de travailler avec des prestataires privés de renforcement de capacités des IMF.



Après avoir discuté le principe, la CTB, le PPMEH et CAPAF ont conclu un accord formel de partenariat. Le personnel d'encadrement du projet a été associé ainsi que le fonds de contrepartie belgo-sénégalais.

La contribution de CAPAF s'est largement reposée sur les recommandations contenues dans le guide CGAP sur l'audit externe des IMF. Elle s'est traduite par la constitution d'un comité d'audit dont la première charge a consisté à rédiger les termes de référence.

Le comité d'audit créé a regroupé les 2 principaux cadres du PPMEH, un représentant de la CTB, un représentant du fonds de contrepartie belgo-sénégalais, et un représentant de CAPAF, qui n'avait qu'une voix consultative.

Par contre, les administrateurs des caisses n'ont pas été impliqués dans la rédaction des termes de référence, notamment du fait du délai limité dont les différentes parties disposaient pour la mission, de l'absence d'une union des mutuelles et donc d'élus représentatifs de l'ensemble des membres.

Cependant, l'information sur le déroulement de la mission et sur son intérêt a bien circulé vers les administrateurs, et ceux-ci ont fait preuve d'une grande ouverture d'esprit et de disponibilité pour accueillir la mission.

L'absence d'implication des administrateurs à ce stade n'a donc pas été, dans le cas considéré, un facteur de blocage. Si des relations moins constructives existaient entre le bailleur et l'IMF, et/ou que les administrateurs soient en mesure de représenter valablement les mutuelles y compris dans des discussions très techniques, alors il serait souhaitable de les impliquer dès la rédaction des termes de référence.

Tableau 1 : Leçons sur le processus de mobilisation des acteurs

Points positifs	Éléments d'amélioration potentiels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Intérêt réel pour les 2 parties à collaborer</u>, sur une problématique précise :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pour la CTB, tirer parti de la position de facilitateur de CAPAF, en bénéficiant d'un appui-conseil neutre. Si un facilitateur paraissant compétent est présent sur le marché, autant saisir cette opportunité au lieu de se risquer à piloter un chantier technique sans être sûr de disposer des ressources humaines ad hoc suffisamment disponibles.</li> <li>○ pour CAPAF, opportunité de valoriser sur un cas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Communication</u> : à ce stade, les administrateurs des 10 mutuelles, s'ils avaient été informés du démarrage du processus d'audit et d'évaluation, n'y ont pas été associés. Toutefois, dans la mesure où c'est la Coopération Belge qui sur ses fonds, initiait la démarche, les administrateurs n'avaient a priori pas de raison particulière de s'opposer à ce que la CTB s'adjoigne les compétences qu'elle jugeait nécessaires.</li> <li>• <u>Délai</u> : chaque partie ayant ses contraintes spécifiques de planification des travaux, le processus aboutissant à un accord de partenariat, s'il s'est avéré facile à discuter sur le principe, s'est</li> </ul>

concret des concepts présentés dans certaines formations ou supports (cours de « Gestion des Risques opérationnels », manuels CGAP, séminaire sur l'audit externe des IMF), et de produire de nouvelles notes ou supports utiles à l'audit des IMF.

- Formalisation du partenariat, matérialisé par un accord signé des deux parties, décrivant le contexte, l'objet, la durée et les modalités de la collaboration.
- Communication : la CTB a pris la précaution de discuter avec ses partenaires (Direction du PPMEH, Direction de la Dette et de l'Investissement qui couvre le fonds de contrepartie belgo sénégalais) pour présenter ses objectifs en voulant impliquer CAPAF. Ces partenaires ont approuvé cette idée, et n'ont donc pas eu le sentiment d'être mises devant le fait accompli à partir du moment où un accord était signé entre CAPAF et la CTB seule.

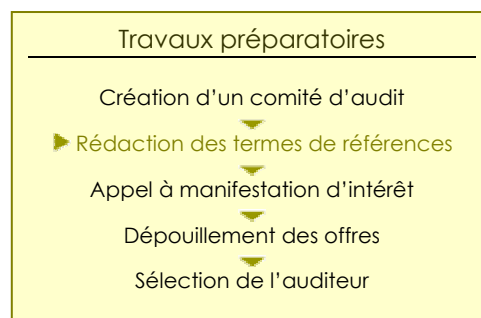
avéré relativement long. Entre le moment où la CTB a informé les partenaires du projet (et que ceux-ci ont été d'accord pour que CAPAF intervienne en appui), la formalisation complète de l'accord a pris pratiquement un mois. Il faut reconnaître que pour les 2 parties, c'était une première, et que la formalisation n'a pas empêché que ne démarrent les réflexions sur les termes de référence et l'identification de cabinets aptes à mener le travail (voir ci-dessous).

Les points positifs mentionnés peuvent paraître triviaux, en pratique ils se sont certainement avérés essentiels pour la bonne marche du processus. Sachant quelles peuvent être les réticences face à un exercice d'audit externe, procéder avec transparence vis-à-vis des acteurs, en formalisant et documentant toute la démarche constitue un bon moyen de prévenir d'éventuelles tensions ou des blocages ultérieurs.

### 3.2 TRAVAUX PREPARATOIRES ET TERMES DE REFERENCE

Les travaux préparatoires ont porté sur :

- La rédaction des termes de référence,
- l'établissement d'une liste de cabinets à solliciter,
- le lancement d'un appel à manifestation d'intérêt,
- le dépouillement des offres reçues et la sélection d'un cabinet, qui a été ensuite auditionné plus en détails.



#### Encadré 1 : Extrait de la table des matières du guide CGAP

(Chapitre 4, section 4, pp. 29 à 32)

##### Établir les termes de référence

- > Introduction
- > Description de l'IMF et de sa structure organisationnelle
- > Audits des années précédentes
- > Objectif de l'audit
- > Étendue des travaux d'audit
- > Rapport d'audit et états financiers
- > Note à la direction
- > Procédures convenues
- > Problèmes généraux
- > Planification de l'audit
- > Étude préliminaire
- > Présentation de la proposition
- > Proposition financière
- > Soumission des offres
- > Présentation orale

Les termes de référence sont évidemment un document essentiel, puisqu'ils vont définir le travail demandé au prestataire, notamment l'étendue de la mission (audit des états financiers, mission d'audit spéciale, mission d'examen selon des procédures convenues<sup>1</sup>).

La rédaction des termes de référence a été un processus interactif entre les membres du comité d'audit.

Une première version des termes de référence a été produite par la CTB et a circulé entre les membres du comité d'audit, puis les commentaires et suggestions apportés par les uns et les autres ont permis d'enrichir considérablement ces termes de référence, et de les préciser, ceci grâce aux recommandations du guide CGAP sur l'audit externe des IMF.

<sup>1</sup> Les définitions détaillées de ces termes et ce qu'ils recouvrent sont disponibles dans le manuel du CGAP « Audit externe des institutions de microfinance », téléchargeable en français sur le site de CAPAF à l'adresse <http://www.capaf.org/pages/Audit.html>



Sur chacun de ces points, le guide fournit évidemment de nombreux détails, qui permettent au client d'audit de formuler précisément ses besoins.

Nous reprenons ci-dessous ceux des éléments essentiels qui n'avaient pas été intégrés d'emblée et qui ont été ajoutés aux termes de référence finaux :

- Dans la partie contexte :
  - *Informations sur les caisses du PPMEH* - ajouts de documents joints tels que des informations sur l'implantation, le nombre de membres, les volumes d'affaires en grande masse, et l'organigramme CTB-PPMEH-MEC-caisses-membres ;
  - *Personnel mobilisé* - Mention du personnel PPMEH appelé à travailler directement avec les auditeurs / l'évaluateur (direction, comptabilité, contrôle interne, membres des Conseils d'Administration, des Comités de Crédit et des Conseils de Surveillance) ;
  - *Copie des états financiers 2002.*
  
- Dans la partie objet :
  - Référence faite aux normes d'audit en vigueur dans l'UEMOA et aux normes internationales ISA ;
  - La question d'examen de la qualité du portefeuille initialement demandée dans l'audit des états financiers a été reportée de façon plus détaillée dans la demande relative à la note à la direction.
  
- Demande d'une note à la direction :
  - Non prévue initialement, cette demande a été rajoutée et explicitée en demandant l'évaluation du système comptable, du système de contrôle interne, et du système de suivi du portefeuille, sur la pertinence et la cohérence des politiques de dotation aux provisions pour créances douteuses, d'abandon de créances, d'allocation des coûts indirects entre services financiers et non financiers (si pertinent) et, si besoin était, des politiques d'arrêt et d'annulation des intérêts à recevoir, comptabilisés mais non perçus sur les crédits en retard ;
  
  - Précision sur l'approche, initialement, la possibilité de travailler sur échantillon était mentionnée, au final, il a été retenu que : « *Pour évaluer la qualité du système de suivi des crédits et des dépôts, l'auditeur devra proposer une approche allant du plus général au plus spécifique, prévoyant la revue documentaire, l'analyse de l'application des procédures, l'évaluation de la fiabilité du système par sondage et échantillonnage représentatif si nécessaire, de telle sorte à fournir un niveau élevé de certitude sur la fiabilité du système de suivi des crédits et des dépôts* ».
  
- Dans les modalités :
  - *Liste des documents fournis* - au final la revue documentaire est résolument exhaustive : documents du projet PPMEH, documents de plans d'actions établis en 2003, méthodes et procédures comptables des MEC et de rapports de supervision du PPMEH sur ces aspects, politiques et procédures de crédit des MEC, politiques et procédures de contrôle interne des MEC et rôles/tâches du PPMEH sur ce plan, états financiers 2002 et 2003 y compris rapports sur le portefeuille, rapports d'activités semestriels du PPMEH depuis 2000, rapports des missions d'audit ou d'évaluation antérieures et évaluation à mi-parcours du programme, Guide Audit Externe CGAP, outil « Quick diagnostic » ;
  - *Démarrage de la mission* - il a été précisé qu'en plus d'un briefing avec le comité d'audit et une revue documentaire, « *L'associé du cabinet et le manager en charge de la mission doivent assister aux réunions du comité d'audit* ».
  - *Missions de terrain* - il a été demandé que l'équipe d'audit soit divisée en deux, avec un chef de mission qualifié pour la revue de chaque groupe de 5 mutuelles, de façon à ce que le délai de réalisation soit plus bref, et que les résultats des 2 équipes puissent être confrontés et s'enrichissent mutuellement.

- o *Durée*- il est apparu plus pertinent de laisser à chaque cabinet la latitude de présenter son appréciation de la charge de travail et de l'allocation du temps plutôt que de fixer une durée a priori.
- o *Expertise requise* - la version finale a clairement indiqué que les auditeurs pilotant la mission devraient être « deux experts comptables ou comptables agréés au Sénégal, assistés des équipes d'auditeurs ad-hoc, avec une expérience avérée en microfinance » ;
- o *Exigences sur le format de l'offre* - les annexes aux TdR précisait la structure des offres à respecter, et les éléments minima à inclure dans le rapport d'audit.

Tableau 2 : leçons sur le processus de rédaction des TdR

Points positifs	Eléments d'amélioration potentiels
<p><u>Précision des TdR sur la partie audit</u> : l'apport du guide CGAP a été essentiel dans ce travail, en permettant de décrire d'une façon très détaillée les exigences du comité d'audit, tant sur le format que sur le contenu des offres. Notamment :</p> <p><u>Fournir autant d'information contextuelle pertinente que possible</u> : cela permet aux cabinets de formuler des offres plus réalistes.</p> <p><u>Etre spécifique sur les exigences</u> mais laisser aux cabinets le soin de formuler leurs propositions avec un certain degré de liberté (par ex. sur la durée de la mission i.e. sur la charge de travail estimée), sans sortir du cadre des standards internationaux et/ou des normes locales.</p> <p><u>La précision des TdR permet de gagner du temps lors du dépouillement des offres sur l'audit</u> en explicitant ce que l'on cherche à obtenir dans les offres et sous quel format.</p>	<p><u>Dualité de la mission</u> : les parties des TdR dévolues au chantier évaluation ont été nettement moins développées que celles relatives au chantier audit ; il aurait fallu les détailler davantage, en divisant les termes de référence en deux parties distinctes</p> <p><u>Délai</u> : entre la première réunion sur l'organisation des missions et l'envoi des TdR aux cabinets, il s'est écoulé 29 jours.</p> <p><u>Relecture</u> : malgré le soin apporté, quand un document se complexifie, on trouve toujours de petites erreurs / incohérences et des implicites à reformuler en dernière lecture ;</p>

Il aurait été préférable d'introduire dans les termes de référence une étape obligatoire d'étude préliminaire.

En pratique, cette option n'a pas été retenue par le comité d'audit pour des questions de délai et de faisabilité, bien que cette étape soit une opportunité pour les cabinets de déposer des offres plus réalistes, et qu'elle permette aussi de tester la motivation de ces cabinets, puisque ce sont eux qui supportent l'investissement que représente cette étude.

Au global, le processus de rédaction, échanges et finalisation de ces termes de référence a été relativement long (un mois). Toutefois, c'est un investissement essentiel à faire, puisque la qualité de ces termes de référence conditionne celle des offres et celle du produit final.

### 3.3 APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

Compte tenu des exigences fixées dans les termes de référence sur l'expérience requise en matière de microfinance, il est apparu préférable au comité d'audit d'établir une liste restreinte de cabinets pouvant concourir dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt. Cette liste a été établie sur la base de la connaissance que les membres du comité pouvaient avoir de cabinets potentiels, et des recherches ont été entreprises auprès de bureaux locaux de bailleurs de fonds, de programmes d'appui et au niveau documentaire notamment à partir de la liste de l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Sénégal.



L'appel a été lancé par la CTB, par courriel uniquement, ce qui limite la reprographie et les coûts d'envoi. La lettre de présentation indiquait clairement :

- un délai dans lequel le cabinet devait répondre si oui ou non il ferait une offre ;
- la date et l'heure limite de remise des offres, avec mention claire de remise sous plis fermés (1 pour l'offre technique, 1 pour l'offre financière) ;
- la date et l'heure d'ouverture des plis.

Egalement, la lettre de présentation comprenait des mentions sur le lieu de remise des offres, et les autres échéances prévues comme celle de notification officielle de la sélection, celle prévue pour le briefing de préparation de la mission, et celle prévue pour le démarrage de la mission sur le terrain.

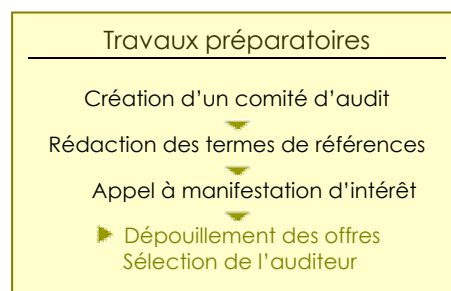
#### Deux éléments à retenir :

- Fixer une date à laquelle les cabinets doivent se positionner est utile pour estimer à l'avance la charge de travail à prévoir par les membres du comité d'audit pour analyser les offres<sup>2</sup>.
- Donner un timing indicatif aux soumissionnaires potentiels leur permet de voir tout de suite si leurs équipes auront la disponibilité voulue pour exécuter la mission à compter des dates imparties.

### 3.4 DEPOUILLEMENT DES OFFRES ET SELECTION DE L'AUDITEUR

Six (6) offres ont été reçues dans les temps, une septième étant arrivée hors délai n'a pas été prise en considération.

Afin de faciliter l'analyse des offres, CAPAF a proposé aux autres membres du comité d'audit une grille d'analyse et de notation, qui puisse servir de base de travail commune. Cette grille a été discutée entre les membres du comité d'audit, certains critères ont été discutés, clarifiés, d'autres ont été ajoutés.



#### Domaines d'évaluations des offres

Outre le respect des délais de soumission, la grille comprenait les principaux domaines suivants :

- Offre technique :
  - *Compréhension des termes de référence* - Il s'agit ici de recenser tous les éléments qui démontrent (ou infirment) que le cabinet a bien compris les enjeux de la mission. La compréhension des termes de la mission doit se traduire par une certaine cohérence dans les autres domaines d'évaluation.
  - *Méthodologie* - Clarté et pertinence de la stratégie d'intervention, des domaines couverts ;
  - *Expertise proposée* - Expérience du cabinet en général, tâches et niveau de participation des personnes en charge de la mission ;
  - *Organisation / Logistique* - Doit être propre à garantir une démarche complète répondant aux besoins ;

<sup>2</sup> Le formats des offres était limité à 30 pages.

- Offre financière : transparence et cohérence du budget, prix (en tant que tel, le prix ne comptait que pour 5% dans la pondération globale du score).

### **Méthode de notation et de pondération**

Pour la notation, chacun s'est positionné en notant chaque item sur une échelle allant de 1 à 5, du moins satisfaisant au plus satisfaisant. Chaque note a ensuite été pondérée en fonction du coefficient, de façon à produire le score du cabinet considéré sur l'item évalué. Les scores ainsi obtenus seront sommés pour obtenir le score final. (voir le format d'analyse des offres en annexe)

### **Avantages à construire une grille**

- Outil consensuel, relativement exhaustif, qui oblige chaque membre du comité d'audit à une lecture approfondie des offres, et à se positionner ;
- Facilite la confrontation entre les évaluations effectuées par les différents membres du comité d'audit. En cas de différence d'appréciation, on peut rapidement réduire les divergences d'interprétation ;
- L'obtention de scores sur les offres techniques et financières permet d'obtenir relativement facilement un score global et de classer les cabinets.

### **Améliorations possibles**

- Détailler les critères que l'on souhaite évaluer dans les CV des auditeurs ;
- Prévoir une pondération des CV : on pourrait donner plus de poids à certains CV, par exemple ceux de l'associé et des auditeurs qui vont effectivement piloter la mission ;
- Prévoir la possibilité d'introduire un ou des critères pertinents : une offre peut mettre en avant un aspect non prévu initialement, qui mérite d'être pris en compte dans l'évaluation de chacune des offres. Dans ce cas, le comité d'audit devra toutefois, arriver à un consensus pour ajouter ce critère dans la grille ;
- Attribuer quelques points à des informations provenant d'autres sources, par exemple sur la base des avis de commanditaires passés cités en référence par les soumissionnaires ;
- Arbitrage trop d'information / pas assez d'information : il pourra être utile de chercher à restreindre ou au contraire à approfondir davantage certains aspects :
  - Nombre de CV acceptable (trop de CV : se demander si le soumissionnaire a fait l'effort de bien cibler les profils proposés par rapport aux enjeux de la mission) ;
  - Transparence du budget : quel niveau de détail exigé ? Introduction de ratios synthétiques pour faciliter la comparaison (ex : ratio des coûts logistiques par rapport au coût total)

Comme tout cadre prédéfini, celui-ci peut s'avérer inadapté à certaines circonstances, ou ne pas répondre à toutes les questions. Dans ce genre de cas, le comité devra discuter et parvenir à un consensus.

En conclusion, la grille aurait donc pu être enrichie d'autres domaines d'évaluation ou être plus exhaustive sur certains critères. Il est prudent néanmoins de garder à l'esprit que « trop d'information tue l'information ». Elle a permis au comité d'audit de dégager assez facilement un consensus en constituant une base commune de travail. En cela aussi réside un des intérêts à

constituer un comité de suivi de l'audit : chaque membre du comité voit sa capacité personnelle à juger tel ou tel critère, considérablement enrichie par les discussions au sein du comité.

---

## 4 PLANIFICATION DE LA MISSION

Une réunion de travail a eu lieu entre le comité d'audit et le cabinet sélectionné.

Elle a notamment permis de clarifier certains points d'approche et de mise en œuvre :

- ne pas seulement se focaliser sur les points problématiques, mais aussi mettre en évidence les points forts existants, conformément aux souhaits exprimés dans les TDR ;
- réaliser des contrôles tenant compte des spécificités du secteur, tant en ce qui concerne le respect de la réglementation en vigueur que les différents aspects liés au contrôle interne (conception et applicabilité) ;
- circonscrire les contraintes logistiques : locaux disposant d'électricité ou pas, rappel de l'ampleur du travail par rapport aux conditions de terrain (accessibilité, sources des données pas toujours standardisées, etc).

Pour la structure du rapport, il a été précisé que le cabinet devrait fournir deux canevas, le comité de suivi devant se prononcer sur celui paraissant le plus approprié.

Surtout cette réunion de travail a permis de finaliser le contrat et le calendrier des opérations. Le cabinet a notamment fourni un chronogramme détaillé des missions dans chaque MEC, qui a été amendé en fonction des points mentionnés ci-dessus.

Un contrat a été établi et signé entre le PPMEH, la CTB et le cabinet d'audit. Ce contrat précisait essentiellement des aspects financiers et administratifs, mais surtout établissait un lien très clair avec les termes de référence et le calendrier discuté. En procédant ainsi, on s'assure en tant que client d'audit que d'une part le travail à faire est clairement établi, d'autre part qu'un calendrier d'exécution clair est proposé par le cabinet et approuvé par les parties.

---

## 5 DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission du cabinet retenu a inclus des travaux de planification, de coordination et de supervision, et les travaux de terrain proprement dit :

### ▼ Travaux de planification :

- ▶ Planification de la mission, programme détaillé d'intervention,
- ▶ Constitution et briefing des équipes,
- ▶ Supervision des travaux de terrain pour toutes les équipes,
- ▶ Echanges techniques avec l'équipe du PPMEH pendant toute la durée de la mission,
- ▶ Echanges avec les responsables des MEC pendant la production des rapports provisoires,
- ▶ Supervision de la production des rapports provisoires,
- ▶ Coordination permanente entre les deux chantiers audit et évaluation,
- ▶ Coordination avec le comité de suivi de l'audit.

### ▼ Travaux de terrain :

- ▶ Pour chaque mutuelle, constitution d'une équipe composée d'un auditeur, d'un assistant, et de réalisateurs,
- ▶ Séance de travail avec les responsables de personnel de chaque mutuelle,

- ▶ Evaluation du contrôle interne :
  - systèmes, méthodes, pratiques et supports comptables utilisés,
  - niveau d'implication et d'engagement des organes pour l'instauration et le maintien d'un contrôle interne optimum,
- ▶ Contrôle des comptes :
  - encaisse (banque et caisse),
  - épargne (à vue, nantie et bloquée),
  - crédit, provisions et créances irrécouvrables,
  - sociétariat et capital,
  - emprunt,
  - immobilisations et subventions d'investissement,
  - stocks de fournitures, subventions d'exploitation,
  - opérations de 2002 et 2003 (encaissement, décaissements, virements, charges et produits),
  - états financiers 2002 et 2003.

## 5.1 CONTRAINTES RENCONTREES DANS LES TRAVAUX DE TERRAIN

L'audit a dû faire face à un certain nombre de contraintes, qui ont amené à une limitation de l'étendue des travaux :

- Insuffisance ou absence de données fiables sur les périodes antérieures ;
- Absence d'écritures d'inventaire sur l'exercice 2002 ;
- Absence d'analyse des comptes ;
- Insuffisance ou absence de certains documents justificatifs (pièces comptables, contrats...) ;
- Absence de report de solde dans les livres ;
- Absence ou insuffisance de supports d'autocontrôle ;
- Défaut d'explication des écarts hors balance constatés ;
- Absence d'électricité dans certaines localités ;
- Absence de réponse à certaines lettres circulaires.

Il faut indiquer ici que l'encadrement des mutuelles par le projet a connu un fort turn-over dans les années précédentes, et que cette perte de la mémoire institutionnelle alliée à la faiblesse des procédures a amené à comptabiliser de forts écarts irréductibles dans le cadre de la mission d'audit.

La charge de travail des auditeurs a donc été d'autant plus forte, et cela s'est traduit par des dépassements de délai dans la réalisation des missions dans certaines caisses.

Signalons que, sauf exception, le cabinet a pu bénéficier d'une franche collaboration des agents et élus des mutuelles.

## 5.2 RAPPORTS PRODUITS

Les rapports produits par la mission d'audit ont été les suivants :

- ▶ 1 rapport détaillé par mutuelle
- ▶ 1 rapport de synthèse par mutuelle
- ▶ 1 rapport général de synthèse

### 5.2.1 Rapports d'audit détaillés

Les rapports ont été éclatés par mutuelle, conformément aux termes de référence. Après une présentation de la mission (contexte, méthodologie), et une présentation de la mutuelle, les résultats des travaux ont été détaillés sur une série de points :

- Système de gestion de la liquidité et de sécurité des fonds

- Respect des normes prudentielles édictées par la BCEAO
- Contrôle des comptes sensibles
- Rapprochement des fiches d'épargne et de crédit avec les soldes comptables
- Comptabilisation des écarts hors balance
- Les rapprochements bancaires
- Les investissements
- Les autres comptes du bilan
- La gestion du crédit

Les résultats obtenus lors des contrôles ont également été détaillés, en fournissant les constats détaillés sur les points suivants :

- Système de gestion comptable
- Système de gestion de la liquidité
- Respect des normes prudentielles
- Contrôle des comptes sensibles
- Etalage des fiches d'épargne et de crédit
- Comptabilisation des écarts hors balance
- Rapprochements bancaires
- Investissements
- Autres comptes du bilan
- Gestion de l'épargne
- Gestion du crédit
- Informatisation et le système d'archivage
- Calcul des taux d'intérêts effectifs (T.I.E)

Le cabinet a alors fourni une analyse globale du système de gestion interne, en détaillant points forts ou points à améliorer, les limites/faiblesses relevées, et en proposant ses recommandations.

Le cabinet a alors apporté des éléments de vérification des états financiers des années antérieures avant de proposer la revue et la finalisation des états de l'exercice 2003.

Enfin, le cabinet a exprimé son opinion sur les états de chaque mutuelle.

Des annexes détaillées ont été fournies, comprenant notamment les états financiers, soldes intermédiaires de gestion, ratios prudentiels et autres informations annexes exigées par la loi. D'autres annexes ont été fournies comme des situations détaillées de l'épargne, des crédits (notamment crédits en retard), des immobilisations, procès verbal de contrôle d'encaisse ou de rapprochement bancaire.

Notons que la situation des mutuelles a amené le cabinet à effectuer un certain nombre de contrôles exhaustifs qui sont allés au-delà de ce qui était demandé dans les termes de référence.

Les problèmes relevés ont systématiquement fait l'objet de constats, avec mise en évidence des causes, des risques associés et une ou des recommandations à la clé.

Ces constats peuvent ensuite être classés par niveau de risque, permettant aux responsables de l'IMF de planifier la mise en œuvre des recommandations. Outre le rapport détaillé par mutuelle, le cabinet a produit un rapport de synthèse permettant de mieux reclasser les priorités au niveau agrégé (les 10 mutuelles).

## **5.2.2 Rapports finaux et output définis dans les termes de références**

Un élément essentiel des termes de référence en était l'annexe B, comprenant les éléments minima à inclure dans le rapport d'audit. Le tableau ci-dessous fait le récapitulatif des principaux aspects souhaités, et indique dans quelle mesure les rapports finaux ont répondu à ces points, avec si nécessaire quelques clarifications.

Thème	Rapport d'audit final
Rapports financiers segmentés	S'est avéré non applicable dans la plupart des cas puisque les mutuelles ont pour la plupart une activité exclusive d'intermédiation financière. Dans certaines mutuelles, si des produits d'origine autre que les activités de crédit existaient, ils ont bien été isolés. Il n'y avait donc pas lieu de faire une présentation séparée des résultats de microfinance.
Information des années antérieures	On a bien eu les états 2002 et 2003.
Information sur le portefeuille	Travail <b>exhaustif</b> mené, avec étalage intégral des dossiers de crédit. Calcul des provisions et dotations correspondantes, ainsi que des abandons, dans le respect du cadre légal.
Comptabilisation des intérêts à recevoir	Les rapports ne contiennent pas de détail sur ces aspects, même si des créances rattachées ont bien été calculées, sur la base de l'étalage intégral des dossiers de crédit mentionné ci-dessus.
Séparation des subventions en tant que produits hors exploitation	Cette directive du CGAP n'est pas totalement applicable en l'état étant donné la réglementation, toutefois les subventions d'exploitation apparaissent bien isolément des produits d'exploitation, et les quotes-parts de subvention d'investissement sont également présentées spécifiquement.
Identification des subventions en nature	Beaucoup d'éléments qui auraient dû figurer en subvention d'investissement ont été réintégrés dans les états financiers, ce qui est déjà un très net progrès, puisqu'ils n'étaient comptabilisés nulle part. Egalement les tableaux d'amortissement de ces biens ont été établis, et les dotations correspondantes passées. Mais ce travail de mise en conformité avec les normes comptables n'est pas allé jusqu'à détailler en annexe une valorisation des dons en nature (personnel d'appui PPMEH, formations extérieures par exemple).
Détails des dettes	Ce niveau de détail n'a pu être mené à bien car des informations étaient indisponibles. Toutefois, un travail extra comptable a été mené par le membre intéressé du comité d'audit (Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais) pour établir une situation claire des fonds prêtés. Les mutuelles de base ne semblaient pas disposer d'une information claire sur les conditions contractuelles des emprunts extérieurs obtenus dans le cadre du programme d'appui.
Epargne	Les états financiers présentent bien ce niveau de détail.
Présentation des fonds propres	Il n'a pas été possible de faire ressortir clairement la part des subventions cumulées des années antérieures dans les fonds propres, les situations antérieures à 2002 étant trop peu exploitables pour identifier cet élément.

Dans l'ensemble, les obligations nées des termes de référence ont donc été appliquées. Certains points n'ont pu être traités, principalement du fait des limitations rencontrées par les auditeurs, notamment celles liées à l'absence de données fiables sur les exercices antérieurs à 2002.

Sur certains critères, le rapport final n'a pas pu répondre complètement aux requêtes des termes de référence, souvent par défaut d'information sur des données anciennes, mais aussi sur des données récentes (ex : détail des dettes), que le cabinet n'a pu obtenir dans les délais.

Sur la question des opinions, les auditeurs ont été amenés à formuler des réserves dans les 10 mutuelles, par exemple : « *Nous sommes d'avis que, sous réserve des insuffisances relevées ci-avant, les états financiers de Coopérative d'épargne et de crédit de XXX donnent une image fidèle, du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'institution au 31/12/2003* ».

Au final cependant, les auditeurs, même en émettant des réserves, ont pu indiquer que les états financiers des mutuelles donnaient une image fidèle de leurs situations dans 10 cas sur 10.

Les auditeurs ont produit un rapport de synthèse afin de mieux permettre aux membres du comité d'audit d'apprécier les points problématiques relevés. Ce travail par mutuelle a été agrégé dans une note générale, de façon à ce que les problèmes récurrents dans les 10 mutuelles soient clairement mis en évidence.

Avant la production du rapport final, les auditeurs, conformément aux termes de référence, ont organisé une journée de restitution des principaux résultats de l'audit, ceci pour chacune des mutuelles.

Enfin, un rapport général a notamment fait ressortir un tableau de synthèse des données financières essentielles des mutuelles, avec comparaison des évolutions entre 2002 et 2003. Il a également repris les principaux constats sur les points forts et sur les points faibles constatés, et les principales recommandations.



---

## 6 LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ET L'AVENIR DES MUTUELLES

Les principales recommandations de l'audit ont porté sur les points suivants :

- ▶ Mise en place de tableaux de bord trimestriels.
- ▶ Apurement rapide des écarts constatés.
- ▶ Prévenir l'apparition de nouveaux écarts par des rapprochements mensuels.
- ▶ Procéder correctement aux écritures de réouverture pour l'exercice 2004.
- ▶ Recouvrement des créances en souffrance.
- ▶ Opérer des rapprochements bancaires mensuels.
- ▶ Mettre en place un manuel de procédures.
- ▶ Automatiser la gestion comptable.
- ▶ Renforcer la capacité des techniciens et des élus.

L'audit a reconnu une amélioration sensible de la gestion sur les années 2002-2003 par rapport aux périodes antérieures, mais de nombreux chantiers sont à mettre en œuvre sur les plans de la gouvernance, des systèmes et des procédures tant en matière comptable que de suivi des dépôts et des crédits, sans omettre un important travail de vérification pour apurer les écarts constatés sur les périodes antérieures.

Au-delà des actions immédiates visant à corriger les problèmes les plus aigus soulevés par l'audit (apurement des écarts, recouvrement des créances en souffrance) il a donc été décidé par les parties concernées (Équipe PPMEH, Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais, Coopération Technique Belge, Elus des mutuelles) d'analyser les options proposées par le rapport d'évaluation sur le plan institutionnel, et de programmer dans les meilleurs délais un exercice de planification de développement.

---

## 7 ANALYSE DU PROCESSUS PAR LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES<sup>3</sup>

### 7.1 PPMEH

L'audit des MECS a contribué à renforcer la confiance entre les IMF et le PPMEH d'une part et d'autre part entre le Projet et les bailleurs. Il a aussi contribué à donner plus de crédibilité aux caisses vis-à-vis de leurs sociétaires.

L'audit du compte « fonds de crédit du PPMEH », soumettant simultanément au même exercice le projet et les caisses, a aussi contribué à rassurer des populations sur la gestion de ces fonds. « L'argent est bel et bien allé aux ayant droits ». Les populations, peu habituées à ce qu'on leur rende compte de l'usage fait de leur argent dans les associations de base, moins encore de celui qui leur est destiné à travers des programmes de développement, ont été simplement émerveillées et attendaient avec beaucoup de curiosité les résultats de l'audit.

« *L'argent est  
bel et bien allé  
aux ayant  
droits* »

Les restitutions des résultats de l'audit aux élus des MECS, à d'autres membres des sociétaires non membres des organes des IMF constitue une étape supplémentaire dans le souci de décloisonner, de limiter l'asymétrie de l'information dans les organisations sociales.

---

<sup>3</sup> Il s'agit ici d'un résumé des contributions des différentes parties prenantes. Les contributions intégrales se trouvent dans la version complète de cette note.

Les gérants des MECS ainsi que leurs élus connaissent la situation de leurs institutions, leurs forces et leurs faiblesses. Les axes d'appuis à ces IMF peuvent être identifiés aisément. Les populations sortent de cet exercice, plus que rassurées de la gestion de leur instrument ainsi que de leurs propres capacités à faire prospérer l'institution comparativement à la situation de référence des caisses à leur prise en main par le PPMEH.

## 7.2 COOPERATION TECHNIQUE BELGE

La CTB Dakar s'est réjouie de la participation et de l'accompagnement professionnel et constant du CAPAF ; considérant la devise « à chacun son métier », il était essentiel que le comité d'audit ait en son sein une expertise du secteur. La nature des travaux qui ont été menés ne relève pas d'un audit traditionnel / classique. Il faut savoir que ces mutuelles n'en avaient encore jamais vécu. C'était donc une étape considérée comme capitale dans la vie des mutuelles du PPMEH. L'ambition était ainsi outre de leur faire connaître l'intérêt d'un tel exercice, de fournir une situation claire de référence à ces institutions amenées à voler de leurs propres ailes dans un avenir très proche.

*« L'audit apporte une image claire, harmonisée et comparative de la situation exacte vécue par ces institutions »*

Le résultat de l'audit - évaluation était attendu avec grand intérêt par tous les partenaires financiers et institutionnels, il apporte une image claire, harmonisée et comparative de la situation exacte vécue par ces institutions.

Le processus mis en place pour mener à bien cet audit - évaluation s'est bien déroulé malgré les difficultés attendues de charge de travail et de délai. Il a d'ailleurs été à plusieurs reprises dit que la mission serait longue et difficile, et qu'elle nécessiterait d'excellentes qualités d'organisation, des ressources humaines compétentes et beaucoup de rigueur. Le prestataire a été à la hauteur et s'est montré aussi assez flexible sur le terrain.

Les restitutions ont été faites in situ après chaque passage dans les mutuelles, puis de façon commune devant les bénéficiaires. Cet exercice de restitution est indispensable pour des raisons d'appropriation et de validation des résultats par les populations.

Le processus a été globalement satisfaisant : il est à refaire régulièrement. Il faut bien être conscient de la nature des prestations et du contexte : en ce sens, une étude préalable aurait pu être utile mais cela demandait des moyens et des délais qu'il n'était pas possible de mobiliser vu l'urgence.

## 7.3 FONDS DE CONTREPARTIE BELGO-SENEGALAIS

Le processus relatif à l'audit et l'évaluation des institutions de microfinance (IMF) encadrées par le PPMEH a permis d'obtenir des résultats satisfaisants.

Les différentes étapes qui l'ont caractérisé, ont été respectivement des temps forts pour garantir un maximum de succès à la mission d'audit et d'évaluation des IMF concernées.

Cependant, il serait intéressant de boucler le processus par une dernière étape à savoir un comité de suivi des recommandations qui serait composé des représentants des IMF, des partenaires (CTB, FCBS, CAPAF, PPMEH, Cabinet).

## 7.4 AFRICONSULT

### Principales difficultés de cette mission :

- Tous les états financiers des mutuelles n'étaient pas disponibles en début de mission.
- Certains bilans de mutuelle ont été modifiés en cours de mission,
- Des difficultés (parfois) à réunir les élus pour la restitution sur site, avec des conséquences sur le planning,

- Les dépassements de délais<sup>4</sup> ont entraîné un surcoût pour le cabinet.

#### Aspects les plus satisfaisants dans le déroulement de cette mission :

- La rigueur et la transparence dans les procédures de sélection du cabinet et de suivi de la mission jusqu'à son terme par le comité de pilotage.
- La disponibilité des techniciens des mutuelles et du personnel du PPMEH.
- La satisfaction de toutes les parties prenantes lors de la restitution finale.
- Une situation de référence est établie pour chaque mutuelle pour l'avenir.

#### Si cette mission était à refaire, ce que le cabinet mènerait ...

à l'identique :

- Tout le processus de planification, de réalisation, de supervision et de restitution.
- Utilisation d'un ordinateur portable dans chaque équipe d'audit.
- Application sur les états financiers créée par le cabinet.

différemment :

- Articulation entre les chantiers « audit » et « évaluation ».
- Prévoir dans le contrat une clause permettant un éventuel avenant, en cas de dépassement important de délais, indépendant de la volonté du cabinet et reconnu et validé par les parties.

*« En décidant d'élargir les échantillons de contrôle sur l'épargne, le crédit, la trésorerie, les immobilisations, les ressources, etc. le cabinet est parvenu à se faire une opinion ».*

9 des 10 mutuelles étaient auditées pour la première fois. Les contraintes rencontrées par la mission suffisent à prouver qu'une application pure et simple des normes internationales aurait conduit à un refus de certification ou à une opinion négative. En décidant d'élargir les échantillons de contrôle sur l'épargne, le crédit, la trésorerie, les immobilisations, les ressources etc. le cabinet est parvenu à se faire une opinion et à permettre à chaque mutuelle de disposer d'un inventaire exhaustif de ces postes de patrimoine au 31/12/03. Ceci dans les limites de l'indépendance du cabinet, mais aussi et surtout, dans la logique de la dynamique de rigueur, d'organisation et de progrès engagés depuis 2 ans par ces mutuelles avec l'appui du PPMEH.

## 7.5 CAPAF

CAPAF a trouvé dans ce partenariat avec la Coopération Technique Belge l'occasion de mettre en valeur dans un cas concret les recommandations du CGAP en matière d'audit externe des IMF. Ces recommandations ont notamment permis de parvenir à des termes de référence détaillés, gages d'une mission répondant aux besoins des mutuelles du PPMEH.

La démarche et les supports présentés dans ce document ne prétendent pas constituer « la » référence, on a vu que même dans le contexte spécifique de l'audit des mutuelles soutenues par le PPMEH, ils auraient pu être améliorés ou adaptés. Toutefois, ils constituent un exemple concret de la pertinence des recommandations du CGAP, que les commanditaires d'audit ou les cabinets d'audit peuvent reprendre à leur compte : les commanditaires pour formuler des exigences claires et pertinentes, les cabinets pour proposer des interventions adaptées à des IMF qui ne savent pas nécessairement ce qu'elles sont en droit d'attendre d'un audit, ni comment celui-ci se déroule concrètement.<sup>5</sup>

*« Les supports présentés ici constituent un exemple concret de la pertinence des recommandations du CGAP, que les commanditaires d'audit ou les cabinets d'audit peuvent reprendre à leur compte ».*

<sup>4</sup> Au total, le cabinet a dû consacrer environ 15% de plus que prévu au travail de terrain sur la plupart des mutuelles.

---

## 8 CONCLUSION

L'accompagnement de cette mission d'audit par CAPAF dégage également certaines leçons utiles pour toutes les parties prenantes à un audit :

- La nécessité de procéder à des audits réguliers : bon nombre des difficultés rencontrées par le cabinet pour réunir les informations des années antérieures auraient été levées, si le cabinet avait pu s'appuyer sur des situations antérieures fiables. Cela aurait aussi réduit certains dépassements de temps supportés par le cabinet.
- L'importance de la communication et de la définition des rôles : la mobilisation des acteurs a fait l'objet de nombreux échanges, qui ont permis d'aboutir à une clarification des rôles, et à une formalisation d'un accord de partenariat entre CAPAF et CTB, avec une bonne information aux autres parties prenantes. Ainsi, la disponibilité de tous à collaborer a été garantie dès le départ, et a été effective tout au long du processus.
- L'investissement dans les termes de référence : les termes de référence ont fait en sorte de réunir l'information pertinente sur la situation des mutuelles, et d'être très détaillés sur le travail attendu notamment en ce qui concerne l'auditeur. L'intégration des recommandations du guide « Audit Externe du CGAP » a été déterminante sur ce point. Les termes de référence ont permis une sélection rigoureuse du cabinet d'audit et un suivi rapproché de la mission après signature du contrat, ce dernier y faisant précisément « référence » de façon systématique.
- L'investissement dans l'analyse des offres : toutes les parties prenantes ont convenu d'une grille d'analyse commune, effectué des analyses séparées avant de confronter leurs points de vue.
- Une planification détaillée des missions : le cabinet retenu a proposé une planification très détaillée de son travail, et a fait en sorte de s'y tenir. Quelques dépassements de planning ont eu lieu, qui auraient sans doute pu être anticipés par une visite préalable à une ou deux agences au moment de la préparation des offres (recommandation valable pour l'offre du cabinet retenu comme pour celles des cabinets non retenus).
- Un fort investissement dans la réalisation et le suivi de la mission : des élus et gérants bien informés ont su faire preuve de disponibilité pendant le déroulement de la mission, tandis que la CTB et le FCBS ont assuré un suivi/accompagnement régulier sur le terrain avec l'équipe PPMEH. De cette façon, même si certains dépassements de délai ont pu être enregistrés, leurs causes et les adaptations de planning nécessaires ont été exposées et effectuées de façon consensuelle.
- Communication encore ! : les résultats préliminaires ont été discutés par l'auditeur avec les élus et gérants, et les rapports provisoires discutés avec Direction du PPMEH, CTB, FCBS, CAPAF, avant que les rapports finaux ne fassent l'objet de restitutions caisse par caisse. Le canevas de rapport de l'auditeur a également fait l'objet d'échanges avant la production des rapports. Ainsi, la pertinence des recommandations n'a-t-elle fait l'objet d'aucune contradiction majeure.

---

<sup>5</sup> Le guide CGAP sur l'audit externe des IMF est téléchargeable sur le site Internet de CAPAF [www.capaf.org](http://www.capaf.org)

#### Termes de Référence :

#### **Mission d'Audit Financier et d'Evaluation Institutionnelle des 10 Mutuelles d'Epargne et de Crédit du projet Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles**

### 1. CONTEXTE

Le Projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles a notamment pour mission de mettre en place 10 mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) réparties dans les Niayes en 3 zones (Nord, Centre et Sud). Le projet a bénéficié d'un budget de renforcement, pour lui permettre, en ce qui concerne ce volet, de procéder à un audit institutionnel et financier approfondi de chaque MEC. L'objectif principal est, à ce stade de fin de projet, de fournir un diagnostic le plus précis et complet possible de chacune des institutions et de leur potentiel pour l'avenir.

Ce diagnostic doit bénéficier à la fois aux membres et aux organes de gestion des mutuelles, au projet PPMEH, aux Ordonnateurs, aux Ministères de tutelle et à la Coopération belge, et enfin au programme CAPAF qui pourra tirer de son accompagnement du processus des notes techniques, monographies, etc. dans les conditions finalisées d'accord parties avec la CTB et le PPMEH. Une analyse claire du fonctionnement, de l'opérationnalité et de la capacité d'autonomie de ces institutions est indispensable pour les accompagner jusqu'à la fin du projet avec des actions adéquates. Ces informations doivent également leur servir pour l'avenir.

Les présents termes de référence et la contractualisation ultérieure des missions relèvent de la responsabilité de la Direction du PPMEH et de la CTB.

Afin de faciliter la compréhension des missions, on trouvera en annexe C les documents suivants :

- situation des MEC : liste/implantation, nombre de membres, volumes d'affaires en grande masse, organigramme CTB-PPMEH-MEC-caisses-membres ; rôle de chaque structure et relations entre elles) ;
- le personnel PPMEH qui travaillera directement avec les auditeurs / l'évaluateur (direction, comptabilité, contrôle interne, membres des Conseils d'Administration, des Comités de Crédit et des Conseils de Surveillance) ;
- copie des états financiers 2002.

### 2. OBJET

La mission a pour mandat de produire pour chacune des 10 institutions encadrées par le projet :

- ▶ **Un audit des états financiers.** Il s'agira de fournir l'analyse et d'exprimer une opinion sur les états financiers des 2 années passées (exercices se terminant les 31/12/2002 et 31/12/2003) soit :
  - les bilans, les comptes de résultat
  - les rapports et notes accompagnant les états financiers
  
- ▶ **Une note à la direction** du PPMEH, aux Ordonnateurs du projet et aux administrateurs des 10 institutions, portant notamment sur :
  - le système comptable, de contrôle interne, la séparation des tâches dans les activités de gestion de crédit et de gestion des liquidités, etc... ;

- le système de suivi du portefeuille de crédit, des comptes de dépôts des clients, et plus généralement le système d'information de gestion des institutions, leurs faiblesses potentielles, la conformité de leur utilisation aux politiques et procédures définies, leur sécurité physique et la supervision par le PPMEH ;

La note comprendra également :

- des recommandations d'amélioration quand des faiblesses particulières ont été identifiées au niveau des systèmes et contrôles mentionnés ci-dessus ;
- l'identification des points forts et des recommandations sur les conditions de leur consolidation pour leur transformation en avantages comparatifs significatifs ;
- un commentaire spécifique sur la pertinence et la cohérence des politiques de dotation aux provisions pour créances douteuses, d'abandon de créances, d'allocation des coûts indirects entre services financiers et non financiers [s'il y a lieu – voir Annexe B], et, si besoin est, des politiques d'arrêt et d'annulation des intérêts à recevoir, comptabilisés mais non perçus sur les crédits en retard.

Les normes comptables et d'audit en vigueur dans l'UEMOA (ou normes ISA, notamment ISA 700) pour le secteur de la micro-finance sont d'application.

Pour évaluer la qualité du système de suivi des crédits et des dépôts, l'auditeur devra proposer une approche allant du plus général au plus spécifique, prévoyant la revue documentaire, l'analyse de l'application des procédures, l'évaluation de la fiabilité du système par sondage et échantillonnage représentatif si nécessaire, de telle sorte à fournir un niveau élevé de certitude sur la fiabilité du système de suivi des crédits et des dépôts.

L'audit se prononcera sur les besoins éventuels en renforcement de capacités.

► **Une évaluation des MEC.** Il s'agira, au minimum :

- d'étudier le niveau de mise en œuvre des plans d'action rédigés en début 2003 ;
- de fournir une évaluation institutionnelle complète individuelle par MEC (forces, faiblesses) ;
- de fournir une analyse du marché et de la clientèle et plus généralement de l'environnement (menaces, opportunités), différenciée si pertinent par zones géographiques d'intervention des MEC ;
- de faire une synthèse comparative des situations des 10 MECs, et de leur évolution passée vers la pérennité financière ;
- d'étudier la faisabilité d'une mise en réseau/d'un cadre de concertation ou autre alternative propre à gérer les services jugés nécessaires pour l'avenir des MECs, et de proposer les axes stratégiques pour y parvenir.

### 3. MODALITES

#### 3.1. Documents de référence

► **Pour l'audit financier**

- Documents du projet PPMEH (rapports semestriels, etc,...) ;
- Documents de plans d'actions établis en 2003 ;
- Méthodes et procédures comptables des MEC et de rapports de supervision du PPMEH sur ces aspects ;
- Politiques et procédures de crédit des MEC
- Politiques et procédures de contrôle interne des MEC et rôles/tâches du PPMEH sur ce plan
- Etats financiers 2002 et 2003 y compris rapports sur le portefeuille
- Rapports d'activités semestriels du PPMEH depuis 2000

- Rapports des missions d'audit ou d'évaluation antérieures (cf. audit de la MEC de Sao – 2001 et évaluation à mi-parcours du programme)
- «Guide Audit Externe» CGAP
- Tout document de gestion jugé nécessaire par les auditeurs.

#### ► Pour l'évaluation institutionnelle

- Documents de plans d'actions établis en 2003
- Documents du projet PPMEH
- Formulaire «Quick diagnostic» CAPAF
- Guide d'évaluation d'IMF CGAP
- Outil d'analyse financière CAPAF
- Rapports des missions d'audit ou d'évaluation antérieures (cf. évaluation à mi-parcours du programme)
- Toute étude de marché, de satisfaction, d'impact antérieure (si applicable)
- Rapports d'activités semestriels du PPMEH depuis 2000
- Tout document de gestion jugé nécessaire par l'évaluateur.

### 3.2. Etapes minima de la mission

#### ► Démarrage de la mission

Briefing entre le comité de suivi de l'audit et l'équipe d'experts : harmonisation de l'outil et de la méthodologie, répartition du travail, adoption de la structure minimale des rapports, définition des calendriers de travail, etc...

L'associé du cabinet et le manager en charge de la mission doivent assister aux réunions du comité d'audit

Revue documentaire au projet

#### ► Missions de terrain

*Pour les auditeurs financiers :*

Les deux auditeurs se partageront le travail sur la zone d'intervention des MECs, en accord avec le comité de suivi de l'audit : chaque expert sera ainsi responsable de fournir un travail pour 5 MECs dans le respect de leurs offres techniques et financières.

Si les auditeurs découvrent des erreurs, irrégularités, ou actes frauduleux au cours de leur travail, ils devront en faire part immédiatement au comité d'audit.

*Pour l'évaluateur :*

Il sera libre de l'organisation de sa mission, dans le respect de son offre technique et financière.

Une séance d'harmonisation de méthodes et outils se tiendra entre le comité de suivi et les auditeurs /évaluateur.

#### ► Reporting et restitution

L'audit et l'évaluation feront l'objet d'une première présentation sous forme de rapport provisoire par les experts devant le comité de suivi.

Cette séance se tiendra au plus tard 10 jours ouvrables après la fin de la mission de terrain. Les parties prenantes disposeront d'un délai de 5 jours pour faire part de leurs observations, et/ou produire tout complément d'information pertinent.

Un rapport final sera remis dans un délai de 10 jours ouvrables au plus tard après réception des éventuelles observations citées ci-dessus.

Le rapport d'audit devra au minimum comprendre les éléments mentionnés à l'annexe B de ce document.

Un atelier de restitution avec les MECs et les acteurs principaux du projet sera organisé

dans un délai de 10 jours ouvrables après la remise du rapport final.

### 3.3 Composition de la mission et profil des experts

La mission sera composée de 3 experts de niveau universitaire aux profils interdépendants, assistés des équipes ad hoc si nécessaire, :

- deux experts comptables ou comptables agréés membres de l'ONECCA du Sénégal, assistés des équipes d'auditeurs ad hoc, avec une expérience avérée en micro-finance ;
- un socio-économiste, avec une expérience avérée en micro-finance.

Cette mission sera encadrée par un comité de suivi de l'audit composé des personnes suivantes :

- le directeur du projet PPMEH
- le responsable du volet crédit du PPMEH
- un représentant de la CTB
- un représentant de la DDI
- un représentant de CAPAF à titre consultatif

### 3.4 Présentation des offres

Les offres devront être présentées à la Direction du PPMEH sous deux enveloppes séparées, l'une contenant une proposition technique, l'autre une proposition financière.

Les offres techniques devront notamment indiquer la compréhension de la mission par les soumissionnaires, l'approche d'audit/l'approche d'évaluation selon le cas, indiquer l'expérience du cabinet /du consultant dans la microfinance, le profil des membres de l'équipe (voir détail en annexe A /structure des offres pour l'audit financier).

Les offres financières devront être détaillées, en particulier sur l'implication en jours/homme de chaque type de profil/niveau de qualification.

Dans le cadre du processus de sélection, les trois soumissionnaires ayant obtenu les scores les plus élevés seront invités à présenter leur offre en personne au comité d'audit, et à répondre aux questions du comité. Dans leur offre, les soumissionnaires devront faire part de leur disponibilité et volonté à faire une telle présentation. Tous les membres des équipes d'audit/d'évaluation proposées devront assister à la présentation de l'offre.

Il est entendu que tous les coûts de préparation de l'offre, d'étude préliminaire que le soumissionnaire jugerait bon de conduire, ou de toute réunion pour la présentation orale, devront être pris en charge par le soumissionnaire, quel que soit le déroulement ou l'issue du processus d'engagement.

Des offres conjointes ou séparées entre auditeurs et évaluateurs seront acceptées.

Les personnes ou organisations intéressées à soumissionner devront accuser formellement réception de la présente offre auprès de la Direction du PPMEH et de la CTB dans un délai de 5 jours à réception de la présente proposition.

Les offres techniques et financières complètes devront être soumises à la Direction du PPMEH au plus tard le 15 Mars 2004 à 10h00.

Les soumissionnaires doivent garantir la validité de leurs offres pour un délai minimum de 90 jours après la date de remise des offres.

### Annexe A : Structure des offres pour l'audit financier

Les offres doivent comporter les informations suivantes, être organisées en quatre sections comme indiqué, et ne pas dépasser 30 pages.

**Compréhension du travail** : exposer la compréhension du secteur de la microfinance, de la nature



du travail et des acteurs impliqués.

**Approche d'audit :** décrire l'approche d'audit proposée, le calendrier des travaux, et les procédures de contrôle qualité.

**Équipe d'audit :** pour chacun des membres de l'équipe d'audit, décrire les tâches de la mission et évaluer le niveau de participation. Pour chacun des auditeurs certifiés participant à cette mission, présenter un document séparé avec son nom, et un résumé succinct de son expérience et de ses qualifications, incluant: sa formation et ses qualifications, son adhésion à des associations professionnelles d'audit ou comptables ; les détails de son expérience dans l'audit et l'expertise comptable, incluant son expérience dans la microfinance ; connaissances linguistiques.

**Expérience du cabinet :** procurer au minimum les informations suivantes :

- *Description* : énoncer le statut juridique du cabinet (propriétaire unique, partenariat). Préciser le nombre total d'auditeurs (personnel assistant non compris), qui sont propriétaires ou employés du cabinet. Indiquer combien parmi eux sont des auditeurs certifiés. Indiquer les services offerts par le cabinet, et évaluer le pourcentage des services d'audit dans le total des recettes du cabinet. Préciser si le cabinet est associé ou affilié à un autre cabinet professionnel, d'auditeurs, d'experts-comptables, de consultants ou de juristes, dans le pays ou à l'étranger. Si oui, donner le détail de cette association.

- *Expérience en microfinance* : montrer l'engagement du cabinet à servir le secteur de la microfinance, et son expérience dans l'audit des institutions de microfinance.

- *Expérience dans le domaine des établissements financiers* : exposer l'expérience du cabinet en matière d'audit des établissements financiers.

- *Indépendance du cabinet* : indiquer si l'une des personnes citées ci-dessus (ou son conjoint ou l'un de ses proches) est employée par l'institution, ou dirige l'institution, ou entretient une quelconque relation professionnelle ou financière avec l'institution. Si oui, en donner les détails.

- *Pratique d'audit* : joindre une liste distincte des principaux clients du cabinet au cours des cinq dernières années (en particulier les institutions de microfinance, les établissements financiers, et les organisations à but non lucratif). Spécifier le type de service (audit, consultance, comptabilité) offert à chaque client. Indiquer si le cabinet a effectué des audits conjointement avec des cabinets d'audit internationaux. Si oui, en donner les détails.

- *Normes et procédures d'audit* : dire si le cabinet adhère aux normes internationales d'audit et aux normes d'audit locales. Indiquer comment les méthodes et procédures d'audit du cabinet garantissent que ces normes sont appliquées. Spécifier si les méthodes et procédures d'audit du cabinet sont exposées dans un manuel ou un document similaire. Décrire brièvement comment les employés sont supervisés. Énoncer brièvement les procédures internes utilisées pour garantir un travail et des services de qualité.

## **Annexe B : Éléments minima à inclure dans le rapport d'audit**

Rapports financiers segmentés (comptes non consolidés) pour les MECs rendant d'autres services que l'intermédiation financière

Explication : en plus des services financiers, beaucoup d'institutions de microfinance offrent des services non financiers, comme la formation, le marketing, l'assistance technique, les services de santé, et le développement communautaire. Il arrive que ces institutions ne distinguent pas totalement la comptabilité et l'administration relatives à ces différents types de services. Cette situation ne pose pas nécessairement problème à l'auditeur pour exprimer une opinion sur des états financiers présentant les comptes consolidés de l'ensemble des activités de l'institution. Mais les lecteurs de tels états financiers ne sont pas en mesure de juger de la pérennité des services financiers, à moins que ne soit faite une présentation distincte de leurs résultats (au moins pour le

compte de résultat) fondée sur une allocation adéquate de chacun des produits et des charges communs aux services financiers et non financiers.

Pour les MECs dans lesquelles les activités non financières pèsent d'un poids significatif, l'auditeur devra produire les informations suivantes : présentation séparée des résultats de microfinance, au moyen d'une annexe attachée aux états financiers, contenant un compte de résultat non consolidé. Cette annexe doit expliquer la méthode précise d'allocation des charges entre activités financières et non financières.

### **L'information des années antérieures**

Présenter en vis-à-vis l'information financière de l'année en cours et celle des années antérieures. Si l'information financière des années antérieures apparaissant dans les états financiers n'a pas été audité, le mentionner dans le rapport ; si elle a été audité inclure une référence appropriée à l'audit de l'année antérieure (nom de l'auditeur, date du rapport, opinion exprimée).

### **L'information sur le portefeuille**

Inclure dans les états audités une annexe relative aux provisions pour créances douteuses et aux abandons de créances. Cette annexe devra détailler le montant brut de l'encours de crédits, le montant des provisions, le montant des abandons de créances et le montant net de l'encours de crédits. De plus, cette annexe, ou celle relative aux méthodes comptables, doit présenter une explication claire et approfondie des politiques adoptées par l'institution concernant les dotations aux provisions pour créances douteuses et les abandons de créance). Cette annexe doit spécifier le montant des abandons de créances de l'année en cours, et éventuellement celui des années antérieures.

### **Comptabilisation des intérêts à recevoir**

Si l'institution de microfinance comptabilise les intérêts à recevoir sur son encours de crédits, une annexe aux états financiers doit expliquer clairement et de façon approfondie les procédures de cette comptabilisation et, dans le cas de crédits en retard, à quel moment est stoppée cette comptabilisation et sont annulés les intérêts à recevoir comptabilisés antérieurement . Dans le cas contraire, il faudra décrire la pratique en vigueur et sa conformité aux normes et réglementations.

### **Séparation des subventions en tant que produits hors exploitation**

Pour évaluer la pérennité de l'institution à long terme et sa capacité à croître sans injection continue de fonds subventionnés, les parties concernées ont besoin de savoir ce que seraient les performances financières de l'institution sans subventions. C'est pourquoi, que ce soit dans les états financiers ou dans une annexe, le résultat d'exploitation de l'institution doit être présenté en faisant apparaître les subventions séparément.

### **Identification des subventions en nature**

En plus de subventions en numéraire, les institutions reçoivent parfois des subventions en nature, qui n'apparaissent pas toujours dans leurs comptes de résultats. L'auditeur devra identifier dans une annexe toute subvention de ce type, et estimer son coût ou sa valeur marchande lorsque cela est possible. Les biens et services en question peuvent être importants pour la viabilité de l'exploitation de l'institution, et l'institution pourrait avoir à les financer dans l'avenir, surtout si elle se développe. Ainsi, l'information sur les subventions en nature peut s'avérer importante pour donner une vision complète des perspectives d'activité de l'institution.

Le compte de résultat doit inclure une charge suffisante pour l'amortissement de tous les équipements reçus en dons.

### **Détails des dettes**

Les institutions de microfinance sont parfois financées par des emprunts à des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché. Comme elles ne peuvent pas financer leur croissance future par un

flux continu de crédits « bon marché » de ce type, il est important d'évaluer dans quelle mesure les institutions sont subventionnées via ce mécanisme.

De la même manière, une annexe aux états financiers doit comporter les informations suivantes pour toute dette qui représente plus de 10 % du total des engagements :

- origine de la dette ;
- termes (montant, calendrier de remboursement incluant les périodes de grâce, taux d'intérêt, etc.) ;
- montant moyen du principal restant dû sur la dette durant l'année, calculé sur une base mensuelle ou au moins trimestrielle;
- remboursements d'intérêts effectivement versés durant l'exercice au titre de la dette.

### **L'épargne**

Si l'institution collecte à la fois une épargne libre et une épargne obligatoire, ces montants doivent être présentés séparément, soit dans le corps des états financiers, soit dans une annexe.

### **Présentation des fonds propres**

Dans la mesure du possible, le bilan ou une annexe devra éclater les fonds propres afin que les informations suivantes soient accessibles :

- capital des actionnaires ou des membres fondateurs (capital social ou statutaire, capital d'apport, etc.) ;
- subventions et dons, avec une distinction entre les subventions cumulées des années antérieures et les subventions de l'année courante (ceci doit inclure *la totalité* des subventions et dons, qu'ils aient été répercutés sur le compte de résultat ou enregistrés directement dans le bilan) ;
- réserves non réglementées et autres fonds propres, s'il y en a ;
- résultats d'exploitation non distribués, avec une distinction entre les résultats cumulés des années antérieures et les résultats d'exploitation de l'année courante (les résultats compris ici ne doivent pas inclure l'effet d'une subvention ou d'un don quelconque).

Dans tous les cas, si la ventilation des fonds propres s'avère impossible, une annexe doit en présenter explicitement la raison.

## ANNEXE 2 : GRILLE D'ÉVALUATION DES OFFRES

Par rapport à la version effectivement utilisée, celle présentée ci-dessous comprend une seule modification : certains items explicités de façon un peu « télégraphique » ont été davantage développés ici pour en faciliter la compréhension ; il ne s'agit donc que de modification de forme.

			Offre 1	Cabinet X	Offre 2	Cabinet Y
			Nom :		Nom :	
THEMES / Critères	Pondération		Notation	Commentaire	Notation	Commentaire
<b>CONDITIONS SINE QUA NON (noter oui / non)</b>						
Manifestation avant le 3 mars 2004						
Réception avant le 15 mars 2004 à 10h						
2 enveloppes séparées offre technique / offre financière						
<b>A / OFFRE TECHNIQUE</b>	<b>70/100</b>					
<b>1 / COMPREHENSION DES TDR : l'approche doit montrer que le prestataire comprend les enjeux de la mission</b>	<b>5/100</b>					
<b>2 / METHODOLOGIE</b>	<b>20/100</b>					
- <u>stratégie</u> : comment le cabinet combine-t-il les deux aspects de l'analyse (audit vs évaluation) ex : propose une offre qui respecte l'articulation du mandat proposé au point 3 des TdR / ou qui en reprend les points de manière cohérente et complète	4/100					
- <u>plan de travail</u> : doit montrer que le cabinet a analysé les documents mis à sa disposition cf. annexe C des TdR	4/100					
- <u>focus "audit"</u>	4/100					
- propose une démarche complète d'audit des 10 MEC (par ex. rencontres? Avec qui? Entretiens? + (revue documentaire, évaluation du système comptable, du SIG, du contrôle interne, au siège et sur le terrain, cohérence entre politiques et pratiques, travail sur échantillon pour dépôts et crédits etc.)	1					

- décrit en particulier les tâches et le niveau de participation de chaque membre de l'équipe d'audit	2					
- fournit clairement les info relatives à "Annexe A : expérience du cabinet"	1					
* description						
* Expérience microfinance						
* Expérience audit des établissements financiers						
* Indépendance						
* Pratique d'audit						
* Normes et procédures						
<u>-focus "évaluation"</u>	4/100					
- propose une démarche complète sur l' <u>analyse institutionnelle</u> et détaille les étapes (par ex. rencontres? Avec qui? Entretiens? Focus groups? Etc.), les outils de travail etc.	1					
- propose une démarche claire et complète d' <u>analyse des Plans d'action</u> <sup>6</sup> (ex : analyse des marchés des MECs : Rencontres? Avec qui? Entretiens? Focus groups? Etc.)	1					
- propose une méthode de réflexion sur la faisabilité d'un cadre de concertation (par ex : ne propose pas d'emblée un montage / des axes stratégiques pour l'éventuelle institutionnalisation ou service commun)	1					
- propose éventuellement des innovations / initiatives pertinentes	1					
- la <u>répartition des rôles</u> si offre conjointe est-elle claire?	4/100					
<b>3 / EXPERTISE PROPOSEE</b>	<b>30/100</b>					
1/ Focus microfinance	15					
Engagement, expérience probante et de durée significative en IMF	5					
Expérience de consultations (par ex : évaluation d'IMF/prog appui IMF); travaux similaires déjà effectués	5					
Expérience de missions incluant des tâches de modélisation financière et "business planning" en IMF	5					
2/ Focus sociologie	5					
Expérience évaluation de projet de développement rural	3					

<sup>6</sup> Des plans d'action avaient établis 15 mois auparavant dans chacune des mutuelles

Connaissance et pratique des questions de leadership dans les associations rurales	2					
3 / Cohérence de l'équipe (+ enquêteurs éventuels)	10					
* Analyse des CV :	8					
CV1 Expert comptable						
CV2 Expert comptable						
CV3 Socio-économiste						
CV4						
CV5						
CV6						
CV7						
CV8						
CV9						
CV10						
CV11						
CV12						
CV13						
CV14						
* Expérience dans les travaux interdisciplinaires	2					
<b>4 / ORGANISATION / LOGISTIQUE = doit être précis et réaliste</b>	<b>15/100</b>					
- détaille les moyens matériels qu'il compte mettre en œuvre	3					
- propose un timing réaliste / estimation détaillée raisonnable du temps global et des phases de travail (briefing, ....restitution)	3					
- prévoit un temps de travail de terrain suffisant en fonction des démarches de travail sur analyse institutionnelle et étude du marché	3					
- si offre conjointe, les avantages pratiques ressortent-ils ? (ex: moins de besoin en déplacements)	2					
- explicite les moyens de coordination	2					
- garantie formelle de validité de l'offre sur 90 jours	2					
<b>B / OFFRE FINANCIERE</b>	<b>30/100</b>					

- transparence du budget et estimation objective des coûts (honoraires, frais de déplacement, communications, etc.)	10					
- modalités de paiement acceptables ? Ex: pas de recours "abusif" à un pré-financement	10					
- si offre conjointe, l'offre fait bien ressortir les coûts relatifs aux deux structures	5					
- moins disant	5					
<b>TOTAL</b>						

Les titres en rouge séparent l'offre technique de l'offre financière. Les titres en jaune sont la somme des lignes en blanc qui figurent juste dessous, avec parfois indication de la pondération détaillée pour ces dernières.



Le programme CAPAF est une initiative conjointe du Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), du ministère des Affaires étrangères français (MAE) et de l'USAID.

Lancé en Janvier 2000, le programme CAPAF est basé à Dakar pour couvrir, 14 pays d'Afrique francophone et Haïti. La seconde phase du programme s'étendra jusqu'en 2005

La mission de CAPAF est de promouvoir une approche de marché pour des services viables de renforcement des capacités des institutions de microfinance (IMF), touchant à la formation, à l'appui technique, et à la dissémination d'information, dans 14 pays d'Afrique francophone et en Haïti.

Adresse : Résidence Ardo, Almadies zone 8, Dakar, Sénégal

Tél : (221) 820 50 70

Fax : (221) 820 50 91

Courriel : capaf@sentoosn

[www.capaf.org](http://www.capaf.org)

