

# **AMELIORER LE CONTROLE INTERNE**

*Guide pratique à l'usage des institutions de microfinance*



**Anita Campion**

2000  
(pour la version originale anglaise)

***MicroFinance Network / GTZ***  
***Guide technique n°1***

Traduction française réalisée par le Gret (Groupe de recherche et d'échanges technologiques) avec le soutien de ADA et de la GTZ (2003)

GRET



**Anita Champion** est directrice du MicroFinance Network, une association internationale regroupant des institutions de microfinance expérimentées. Elle dispose de plus de dix ans d'expérience en finance formelle et informelle. Avant d'occuper ce poste, A. Champion a passé trois ans au Mali en tant que directrice du programme de développement des petites entreprises au sein de Peace Corps, supervisant le travail de 30 agents fournissant une assistance technique aux institutions de microfinance et à leurs clients entrepreneurs. A. Champion a également travaillé en tant que spécialiste des pensions et conseillère financière senior pour des institutions financières formelles aux Etats-Unis.

# TABLE DES MATIERES

<b>LISTE DES SIGLES.....</b>	<b>V</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>VII</b>
<b>PREFACE .....</b>	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUCTION AU CONTROLE INTERNE.....</b>	<b>1</b>
1.1 QU'EST-CE QUE LE CONTROLE INTERNE ? .....	2
1.2 PRESENTATION DU GUIDE .....	3
<b>2. L'APPROCHE DU CONTROLE INTERNE PAR LA GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>5</b>
2.1 LA GESTION DES RISQUES : UNE DEMARCHE ITERATIVE.....	5
2.2 LES PRINCIPAUX RISQUES DES IMF.....	8
2.3 LES COMPOSANTES D'UNE GESTION DES RISQUES EFFICACE.....	10
2.3.1 <i>Gestion des risques et méthodologie</i> .....	11
2.3.2 <i>Environnement favorable</i> .....	12
2.3.3 <i>Transparence</i> .....	13
2.3.4 <i>Simplicité</i> .....	14
2.3.5 <i>Responsabilité</i> .....	15
2.3.6 <i>Sécurité</i> .....	15
<b>3. LE PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE .....</b>	<b>17</b>
3.1 DEFINIR DES CONTROLES EFFICIENTS .....	17
3.2 INTEGRER LES CONTROLES AUX OPERATIONS .....	21
3.2.1 <i>Solliciter l'avis des employés et clients</i> .....	21
3.2.2 <i>Attribuer des responsabilités</i> .....	21
3.3 TESTER L'EFFICACITE DES CONTROLES INTERNES.....	22
3.3.1 <i>Elaborer un plan d'audit</i> .....	23
3.3.2 <i>Audit de l'agence</i> .....	25
3.3.2.1 <i>Outils d'audit</i> .....	25
3.3.2.2 <i>Principaux domaines d'audit</i> .....	25
3.3.2.3 <i>Visites aux clients</i> .....	39
3.3.3 <i>Rapport d'audit</i> .....	42
3.3.4 <i>Missions spéciales</i> .....	44
3.3.5 <i>Suivi</i> .....	46
3.4 AUDIT EXTERNE.....	46
<b>4. INSTITUTIONNALISER LES CONTROLES INTERNES .....</b>	<b>49</b>
4.1 CREER UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE.....	49
4.1.1 <i>Echelle d'activité</i> .....	49
4.1.2 <i>Statut réglementaire</i> .....	53
4.1.3 <i>Mobilisation de l'épargne</i> .....	54
4.2 SELECTIONNER LES OUTILS D'EVALUATION APPROPRIES .....	54
4.2.1 <i>Contrôles inopinés par la hiérarchie</i> .....	55
4.2.2 <i>Auditeurs internes</i> .....	57
4.2.3 <i>Le service d'audit interne</i> .....	60

4.3 RESOUDRE LES PROBLEMES DE CONTROLE.....	67
<b>5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>71</b>
5.1 CONCLUSIONS.....	71
5.2 RECOMMANDATIONS .....	72
<b>BIBLIOGRAPHIE ET SUGGESTIONS DE LECTURE .....</b>	<b>78</b>

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : RELATION ENTRE LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTROLE INTERNE .....	3
FIGURE 2 : LE PROCESSUS ITERATIF DE GESTION DES RISQUES .....	8

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ROLES ET RESPONSABILITES POUR LA GESTION DES RISQUES .....	7
TABLEAU 2 : LA GESTION DES RISQUES INTEGREE AUX METHODOLOGIES DE MICROFINANCE .....	11
TABLEAU 3 : ETUDE DE PERSONNALITE DES EMPLOYES ET DES CLIENTS .....	13
TABLEAU 4 : DEFINIR DES CONTROLES EFFICIENTS .....	17
TABLEAU 5 : PRINCIPAUX DOMAINES D'AUDIT .....	25
TABLEAU 6 : EXEMPLE D'ARRETE DE CAISSE .....	26
TABLEAU 7 : ERREURS COURANTES IDENTIFIEES PAR LES AUDITEURS INTERNES DE MICROFINANCE .....	28
TABLEAU 8 : EXEMPLE DE CONSTATATION D'AUDIT .....	42
TABLEAU 9 : EXEMPLE DE RAPPORT D'AUDIT RESUME.....	43
TABLEAU 10 : NORMES DE CONTROLE INTERNE PAR ECHELLE D'ACTIVITE .....	50

## LISTE DES ENCADRES

ENCADRE 1 : ABA : TOLERANCE ZERO VIS-A-VIS DES IMPAYES .....	18
ENCADRE 2 : ORGANISATION HIERARCHIQUE DE LA BRI .....	23
ENCADRE 3 : DECOUVERTE DE FRAUDE AU NIGERIA.....	31
ENCADRE 4 : K-REP ENQUETE SUR LA PLAINTÉ D'UN CLIENT .....	45
ENCADRE 5 : COLLUSION A LA BRI.....	46
ENCADRE 6 : ROLE DE LA DIRECTION DANS LE CONTROLE INTERNE AU SEIN D'ASA .....	56
ENCADRE 7 : RECOURS A UN AUDITEUR INTERNE AU SEIN D'ABA .....	58
ENCADRE 8 : FONCTION D'AUDIT INTERNE DANS L'ORGANIGRAMME DE LA BRI.....	61
ENCADRE 9 : REPRESENTATION DES FONCTIONS D'AUDIT INTERNE ET EXTERNE DANS L'ORGANIGRAMME DE MIBANCO .....	61
ENCADRE 10 : STRUCTURE D'AUDIT INTERNE DE LA BRI .....	64
ENCADRE 11 : MIBANCO : UNE APPROCHE D'AUDIT INTERNE CENTREE SUR LE CLIENT .....	65
ENCADRE 12 : ATTITUDE DE LA BRI FACE AUX INFRACTIONS AUX CONTROLES .....	68
ENCADRE 13 : MODIFICATIONS APPORTEES AUX PROCEDURES ET POLITIQUES POUR LIMITER LA FRAUDE AU MALI....	69

## LISTE DES SIGLES

ABA	<i>Alexandria Business Association</i>
ACP	<i>Acción Comunitaria del Perú</i>
AREC	Association rotative d'épargne et de crédit
ASA	<i>Association for Social Advancement</i>
BPR	<i>Bank Perkreditan Rakyat</i>
BRI	<i>Bank Rakyat Indonesia</i>
CERUDEB	<i>Centenary Rural Development Bank</i>
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres ( <i>Consultative Group to Assist the Poorest</i> )
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i>
IMF	Institution de microfinance
Ksh	Shilling kenyan
MBP	<i>Microenterprise Best Practices</i>
ONG	Organisation non gouvernementale
Rp	Roupie
SIG	Système d'information de gestion



## REMERCIEMENTS

Le MicroFinance Network<sup>1</sup> a entrepris les recherches nécessaires à l'élaboration de ce guide avec le soutien de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) et du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP). Celles-ci ont abouti à la publication d'un outil destiné à guider les institutions de microfinance (IMF) dans le développement et l'amélioration de leurs systèmes de contrôle interne. Le Réseau souhaite exprimer sa gratitude à ces organisations pour leur appui financier mais aussi pour les conseils dispensés par Robert Peck Christen (CGAP) et Dirk Steinwand (GTZ). Leurs recommandations et leur expertise ont été essentielles pour le développement de cette publication.

La plupart des données et des exemples opérationnels utilisés pour illustrer les concepts de ce manuel ont été fournis par les institutions membres du MicroFinance Network. L'auteur souhaite tout particulièrement remercier les quatre institutions d'où proviennent la majorité des informations ayant permis le développement de ce guide :

- **Bank Rakyat Indonesia (Indonésie)** – en particulier Rustam Dachlan, directeur général de la Unit Division, Siti Sundari Nasution et Andi Ascarya du Programme visiteurs internationaux.
- **Association for Social Advancement (Bangladesh)** – remerciements spéciaux à Md. Shafiqul Haque Choudhury, directeur général, et Md. Sohel Mahmud 'Sagar,' responsable des opérations de crédit.
- **Mibanco (Pérou)** – en particulier Manuel Montoya, directeur, et Jose Luis Lozano, responsable de l'audit interne.
- **Alexandria Business Association (Égypte)** – remerciements spéciaux à Nabil El Shami, directeur, et Ahmed Mokhtar, directeur adjoint.

Le Réseau souhaite également exprimer sa gratitude aux individus et aux institutions qui ont accepté de discuter ouvertement de la fraude et de leurs méthodes de contrôle des risques : Rolando Ortiz, BancoSol (Bolivie) ; Pedro Arriola et Pablo Gonzales, Caja Los Andes (Bolivie) ; Dirk B. Van Hook, Centenary Rural Development Bank (Ouganda) ; Joaida Castillo Barquero et Louise Schneider, Chispa (Nicaragua) ; Carlos Danel et Carlos Labarthe, Compartamos (Mexique) ; Claudio Higuera Martinez, Cooperativa Emprender (Colombie) ; Witold Szwajkowski et Marciej Dabrowski, Fundusz Mikro (Pologne) ; Lic. Anibal Bano, FED (Equateur) ; Alou Sidibé, Kafo Jiginew (Mali) ; et Kimanthi Mutua et Janet Mabwa, K-Rep Bank (Kenya). Le Réseau est également très reconnaissant envers de nombreux membres du personnel de Association for Social Advancement (ASA), Bank Rakyat Indonesia (BRI), K-Rep et Mibanco qui ont facilité la visite de l'auteur au sein de leur institution et ont contribué au développement de ce document. Nous souhaitons aussi remercier Emmanuel Mwesigwa du Uganda Microfinance Union (Ouganda) pour les commentaires concernant la version française de ce document.

Nous souhaitons spécialement remercier Victoria White (Calmeadow), qui a joué un rôle important pour la révision de ce document. Le Réseau souhaite aussi exprimer sa gratitude à Sahra Halpern (MicroFinance Network), Craig Churchill (Calmeadow), et Janney Carpenter (Shorebank Advisory

<sup>1</sup> Le MicroFinance Network est une association internationale d'institutions de microfinance engagées à améliorer la qualité de vie des individus à faibles revenus grâce à la prestation de services de crédit, d'épargne et d'autres services financiers.

Services) pour leurs apports et commentaires précieux. Il salue également Janine McGregor pour ses recherches et écrits initiaux sur le thème du contrôle interne.

Enfin, le MicroFinance Network remercie l'ensemble de ses membres pour leur rôle dans la promotion des principes de transparence et de responsabilité au sein du secteur de la microfinance et pour leur appui au développement de ce guide. En participant à la collecte des données du MicroBanking Bulletin et en mettant ces informations à la disposition du public, les membres du Réseau encouragent d'autres IMF à partager leurs informations et à promouvoir l'émergence de normes pour le secteur<sup>2</sup>. En participant à cette recherche, les membres du Réseau ont montré leur volonté à faire partager leurs propres défis et questionnements pour le bien commun ainsi que leur engagement à évaluer et améliorer continuellement leurs propres activités.

---

<sup>2</sup> Le *MicroBanking Bulletin*, publication semestrielle des indicateurs de performance en microfinance, est produit dans le cadre du projet MicroBanking Standards financé par le CGAP et géré par Calmeadow.

## PREFACE

*Lors d'une visite de routine effectuée par ABA (Alexandria Business Association) en Egypte auprès d'un emprunteur n'ayant pas honoré ses derniers remboursements, le client en question expliqua qu'il n'avait pas renouvelé son prêt depuis plus de deux ans. Il avait toujours été bon client et remboursé ses prêts en temps et en heure mais n'avait pas eu besoin de nouveau prêt depuis. Après enquête, ABA découvrit que l'agent de crédit avait imité la signature du client sur la demande de prêt et les autres documents correspondants. Pour encaisser le chèque du prêt, l'agent de crédit devait cependant se rendre à la banque et prouver son identité. L'enquête révéla un peu plus tard que l'agent de crédit avait opéré avec la complicité d'un guichetier de la banque commerciale, versant à celui-ci une commission en échange de laquelle il encaissait des chèques de prêt frauduleux. En contrôlant l'ensemble des clients de cet agent de crédit, ABA découvrit que l'agent avait émis des prêts fantômes pendant plus de deux ans en se servant du nom de cinq de ses clients. Cependant l'agent avait jusqu'ici toujours versé les remboursements à l'échéance et la fraude n'avait pu être découverte qu'à l'occasion des premiers retards de remboursement. ABA a intenté un procès contre la banque pour avoir encaissé des chèques sans contrôle d'identité strict. L'agent de crédit a disparu mais est actuellement recherché par les autorités.*

Fraude, contrôle interne, gestion du risque. S'ils n'ont rien de nouveau pour le secteur bancaire commercial, ces thèmes n'ont pas fait l'objet de discussions ni d'études approfondies au sein du secteur de la microfinance. Et pourtant, comme le montre l'exemple d'ABA, les institutions de microfinance ne sont pas à l'abri des dangers que constitue l'absence ou la faiblesse des contrôles internes. Celle-ci peut aussi avoir pour conséquence de laisser des erreurs opérationnelles non corrigées. Par exemple, une erreur humaine ou informatique peut conduire à enregistrer des intérêts sur le mauvais compte. Si la plupart des erreurs de ce type ne représentent que des montants relativement faibles, ensemble elles peuvent finir par constituer une perte importante pour l'institution.

Reconnaissant les dangers de l'inadéquation des contrôles internes, les institutions membres du MicroFinance Network ont demandé à ce que soit développé un guide technique sur l'amélioration des contrôles internes des institutions de microfinance (IMF). Pour soutenir cette initiative, les membres ont accepté de décrire leur approche du contrôle interne et de faire part de leur expérience de la gestion des risques. Pour mener cette recherche, le Réseau a constitué un groupe de travail sur le contrôle interne, composé des directeurs financiers et des auditeurs internes des institutions membres. La plupart des conclusions et des exemples pratiques de ce document proviennent des informations partagées par les membres du Réseau.

*Les institutions de microfinance ne sont pas à l'abri des dangers que constitue la faiblesse des contrôles internes.*

Ce guide prend le parti d'une nouvelle approche du contrôle interne intégrant les mécanismes de contrôle dans le cadre plus large de la gestion du risque. Les institutions financières ont traditionnellement laissé l'identification de la fraude et des erreurs opérationnelles aux auditeurs internes qui sont en mesure d'identifier des pertes inexplicables lors du processus de rapprochement des comptes. En liant le contrôle interne à la gestion du risque, l'IMF peut être proactive dans l'identification de la fraude et des autres expositions aux risques, apprendre continuellement de ses expériences, et introduire des améliorations opérationnelles si nécessaire. Par exemple, en intégrant les visites des clients aux processus de contrôle interne, une institution de microfinance peut vérifier l'authenticité de ses prêts et identifier des pratiques frauduleuses de la part des agents de crédit avant qu'elles ne deviennent trop étendues, comme l'illustre le cas d'ABA ci-dessus.

*Pour une efficacité optimale, la direction doit identifier des contrôles internes offrant une protection maximum pour un coût minimum.*

L'exemple d'ABA n'est pas un cas isolé. La plupart des IMF font un jour ou l'autre l'expérience d'une perte financière due à la fraude. L'exposition à la fraude fait partie intégrante des activités de toute institution financière, tout comme l'exposition aux risques de crédit, d'illiquidité, de taux d'intérêt et de transaction. Tout l'art de la gestion du risque consiste à déterminer le degré de contrôle qu'il convient d'appliquer à ces risques. L'objectif n'est pas d'éliminer le risque, ni même de contrôler tous les risques. Dans une IMF, une gestion des risques efficace consiste à analyser avec attention les expositions aux risques et à sélectionner des moyens économiques et efficaces pour les réduire. En liant la gestion du risque au contrôle interne, les IMF peuvent assumer plus de risques lorsque cela offre un potentiel de gains accrus. Pour une efficacité optimale, la direction doit identifier des contrôles internes offrant une protection maximum pour un coût minimum.

Le contrôle interne joue un rôle particulièrement important dans les institutions de microfinance possédant le statut d'organisation non gouvernementale (ONG), qui par définition n'est pas doté de « propriétaires », c'est-à-dire d'individus ayant un enjeu financier personnel dans l'organisation. Comme l'ont démontré les membres du MicroFinance Network qui ont participé à cette étude, les ONG de microfinance peuvent en partie compenser cette lacune structurelle en développant un système de contrôle interne efficace fondé sur des stratégies saines de gestion des risques.

L'expérience a montré que les institutions de microfinance ne peuvent pas compter sur les évaluations externes effectuées par les bailleurs de fonds, autorités de réglementation ou auditeurs externes pour identifier la fraude ou d'autres problèmes internes. Ces évaluations ne sont pas suffisamment fréquentes et souvent trop superficielles pour garantir à l'IMF la fiabilité de son système de contrôle des risques. Les institutions de microfinance doivent développer leurs propres capacités internes pour gérer et contrôler leur exposition au risque. Pour assurer sa pérennité sur le long terme, une institution doit constamment remettre en question sa propre organisation et s'adapter aux changements du marché le cas échéant. Le contrôle interne est

un outil utile pour le conseil d'administration et la direction pour vérifier l'état de santé de toute institution de microfinance au fur et à mesure de son adaptation à l'évolution des conditions externes. Il est de la responsabilité du conseil d'administration et de la direction d'encourager l'engagement et la participation du personnel dans le processus de contrôle interne. En mettant l'accent sur tous les avantages qu'une institution peut tirer de l'application des principes présentés dans ce guide, le conseil d'administration et la direction peuvent jouer un rôle important, notamment pour combattre la perception négative que le personnel a souvent du contrôle et de l'audit interne.



# 1. INTRODUCTION AU CONTROLE INTERNE

Les échecs et pertes qui ont touché les banques ces vingt dernières années ont accru l'importance d'une gestion des risques et d'un contrôle interne efficaces au sein du secteur financier formel dans le monde entier. Aux Etats-Unis, les faillites bancaires ont augmenté de plus de 200 % dans les années 80 suite à la fraude et à la mauvaise gestion. Sur le plan international, l'effondrement de la banque Barings et de Yamaichi Securities a tourné encore davantage l'attention du secteur financier vers la gestion des risques et le contrôle interne. Le comité de Bâle<sup>3</sup> a analysé les problèmes liés à ces pertes et en a conclu qu'elles auraient probablement pu être évitées si les banques avaient eu des systèmes de contrôle interne efficaces.<sup>4</sup> En outre, une étude des banques traditionnelles a révélé que la mise en œuvre de tels systèmes a joué un rôle important dans la réduction des faillites bancaires au cours des années 90.<sup>5</sup>

A cheval sur les secteurs financiers formel et informel, le secteur de la microfinance reconnaît également l'importance d'un contrôle interne efficace. Comme les institutions de microfinance (IMF) se développent et qu'elles sont de plus en plus nombreuses à se transformer en intermédiaires financiers réglementés, le contrôle interne devient essentiel pour leur viabilité à long terme. En outre, le nombre et le type de parties concernées par la santé financière de l'IMF augmentent : les bailleurs de fonds désirent appuyer des projets de microfinance pérennes ; les membres du conseil d'administration veulent protéger leur réputation et remplir leurs obligations ; les investisseurs souhaitent préserver leur capital ; les emprunteurs veulent un accès continu aux prêts ; les épargnants souhaitent assurer la sécurité de leur épargne ; et les autorités de réglementation ont pour objectif de protéger l'environnement financier et les intérêts des épargnants. Pour demeurer compétitives, les IMF diversifient leurs produits et s'étendent géographiquement. Il en résulte de nouveaux risques et enjeux qui vont de pair avec une croissance rapide. Un système de contrôle interne efficace permet à l'IMF d'assumer des risques supplémentaires de façon mesurée tout en limitant les mauvaises surprises et en se prémunissant contre des pertes financières importantes. Ainsi, le contrôle interne est une composante à part entière du processus de gestion des risques.

*Un système de contrôle interne efficace permet à l'IMF d'assumer des risques supplémentaires de façon mesurée, tout en limitant les mauvaises surprises et en se prémunissant contre des pertes financières importantes.*

---

<sup>3</sup>Le comité de Bâle est un groupe d'instances de supervision créé par les gouverneurs des banques centrales des pays membres du Groupe des Dix qui a mis au point un dispositif destiné à l'évaluation des systèmes de contrôle interne des institutions financières.

<sup>4</sup>Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 1998.

<sup>5</sup>Williams, Clark et Clark, 1995, p. 55(4).

**Définition du  
contrôle interne**

*1.1 Qu'est-ce que le contrôle interne ?*

Selon le comité de Bâle sur le contrôle bancaire,<sup>6</sup> les principaux objectifs du processus de *contrôle interne* au sein d'une institution financière sont les suivants :

1. Vérifier l'efficience et l'efficacité des opérations
2. Assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données financières et de l'information de gestion
3. Garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur

*L'audit interne est une  
composante du  
processus de contrôle  
interne.*

Les praticiens confondent souvent « contrôle interne » et « audit interne », le second faisant partie intégrante du premier. Tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques *a posteriori* (après les opérations), le contrôle interne englobe les mesures de contrôle des risques *a priori* et *a posteriori* (avant et après les opérations). En d'autres termes, l'audit interne n'est qu'une composante du processus de contrôle interne. Ce document aborde les notions de *gestion des risques*, *contrôle interne* et *audit interne* en se fondant sur les brèves définitions fournies ci-dessous. La **figure 1**, quant à elle, illustre la relation entre ces trois notions :

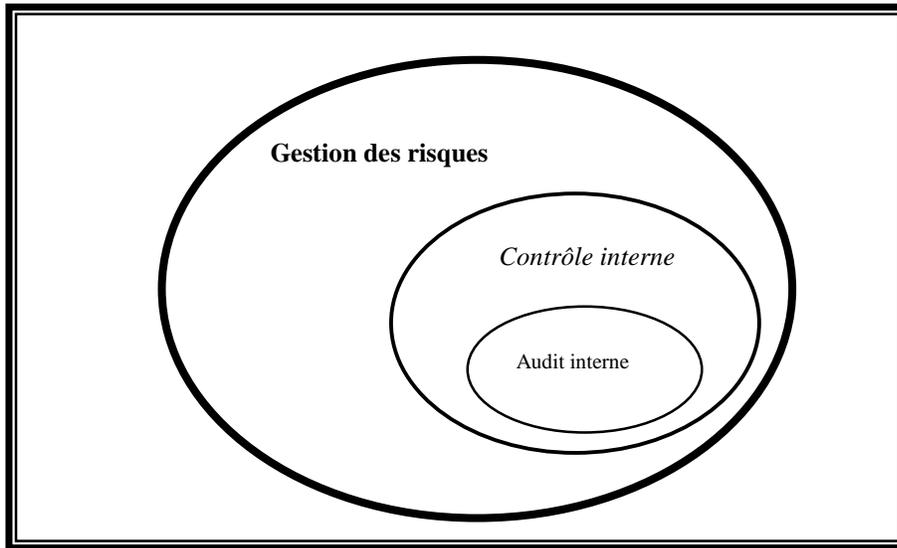
La *gestion des risques* est une approche systématique destinée à identifier, à mesurer, à surveiller et à gérer les risques commerciaux au sein d'une institution.

Le *contrôle interne* désigne les mécanismes mis en place par l'institution pour surveiller les risques avant et après les opérations.

L'*audit interne* est une évaluation systématique *a posteriori* des opérations et des états financiers d'une institution.

---

<sup>6</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 1998.

**Figure 1 : relation entre la gestion des risques et le contrôle interne**

Les institutions de microfinance utilisent des mécanismes de contrôle interne pour s'assurer que leur personnel respecte leurs politiques et procédures organisationnelles. Néanmoins, le contrôle interne ne peut garantir à lui seul une réduction adéquate de l'exposition aux risques. En effet, il ne peut lutter efficacement contre les risques que si les stratégies de gestion des risques de l'IMF sont bien intégrées aux politiques et procédures. Par exemple, une IMF confrontée à un accroissement des impayés peut décider de diminuer son exposition au risque de crédit en imposant des conditions d'accès au prêt plus strictes ou en limitant l'augmentation de taille des prêts renouvelés. L'IMF relie alors contrôle interne et gestion des risques en créant des mécanismes destinés à évaluer les résultats de ces mesures de réduction des impayés. Ainsi, elle peut demander aux agences de surveiller régulièrement la qualité du portefeuille et d'effectuer des visites auprès de la clientèle pour vérifier l'application des nouvelles politiques par les agents de crédit.

Le contrôle interne et l'audit interne jouent un rôle essentiel dans le processus itératif de gestion des risques, dans lequel l'information générée par le dispositif de contrôle interne est renvoyée au conseil d'administration et à la direction. Les mécanismes de contrôle interne contribuent à améliorer la prise de décision car ils font en sorte que l'information soit précise, exhaustive et disponible en temps voulu. De cette façon, le conseil d'administration et la direction peuvent répondre rapidement aux problèmes de contrôle à mesure qu'ils se posent. En outre, lorsqu'il est associé au système de gestion des risques, le dispositif de contrôle interne permet d'identifier les expositions restantes et d'en informer la direction. Le chapitre 2 aborde la question de la gestion des risques avec plus de détails.

#### *1.2 Présentation du guide*

Ce document présente une approche globale de la mise en oeuvre des contrôles internes au niveau des agences, qui, s'ils sont associés à une stratégie de gestion des risques efficace, sont susceptibles de réduire les risques inhérents aux activités des IMF. Un groupe de travail composé des

*Le contrôle interne ne peut lutter efficacement contre les risques que si les stratégies de gestion des risques de l'IMF sont bien intégrées aux politiques et procédures.*

*Les mécanismes de contrôle interne contribuent à améliorer la prise de décision car ils font en sorte que l'information soit précise, exhaustive et disponible en temps voulu.*

directeurs financiers et auditeurs internes des institutions membres du MicroFinance Network a fourni la grande majorité du contenu et beaucoup des exemples pratiques de ce guide sur le contrôle interne.

Le chapitre 2, *L'approche du contrôle interne par la gestion des risques*, expose la nature itérative du processus de gestion des risques. Ce processus « en boucle » garantit que le contrôle interne fait partie intégrante des stratégies de gestion du risque d'une IMF. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels les institutions de microfinance sont exposées et décrit six éléments d'une gestion des risques efficace couramment appliqués par les institutions de microfinance performantes.

Le chapitre suivant, *Le processus de contrôle interne*, décrit comment choisir, mettre en oeuvre et évaluer les contrôles internes. Il aborde la question de l'efficacité, condition première de la qualité des contrôles internes et donne des exemples de contrôles courants que les IMF intègrent à leurs opérations *ex ante*, c'est-à-dire avant la conduite des opérations journalières. Initialement fondé sur l'approche de Bank Rakyat Indonesia, ce chapitre fournit une méthode point par point pour évaluer l'efficacité de la gestion des risques *ex post*, c'est-à-dire après la réalisation des opérations, au niveau des agences ou unités de l'IMF. Il explique comment élaborer un plan d'audit, conduire des audits d'agences ou de clients, et établir un rapport et un suivi des résultats, en mettant l'accent sur la détection et la prévention de la fraude. Le chapitre conclut par une brève discussion sur la façon dont l'audit interne peut faciliter le processus d'audit externe.

Le chapitre 4, *Institutionnaliser les contrôles internes*, expose les différentes options de création d'un système de contrôle approprié, en fonction de l'échelle d'activité, du statut réglementaire et du niveau de mobilisation de l'épargne de l'IMF. Il explore la gamme d'outils utilisés par les IMF pour évaluer leurs stratégies de gestion du risque et illustre les différentes alternatives à l'aide d'exemples tirés de l'expérience des membres du MicroFinance Network. Enfin il traite du rôle de la direction face aux questions de contrôle soulevées dans le cadre de l'audit interne.

En conclusion, le guide présente des résultats et recommandations générales sur la façon d'améliorer l'efficacité de la gestion du risque et du contrôle interne au sein du secteur de la microfinance. Si le document dans son ensemble s'adresse avant tout aux CA et dirigeants d'institutions de microfinance, le chapitre 6, *Conclusions et recommandations*, s'intéresse aussi à la responsabilité des instances de réglementation, des bailleurs de fonds, des réseaux d'opérateurs et des prestataires d'assistance technique vis-à-vis de l'amélioration des systèmes de contrôle interne des IMF. Le guide ne traite le contrôle interne que dans le cadre des IMF autonomes ; il ne cherche pas à traiter les questions que soulève la mise en place de contrôles internes dans les projets de microfinance d'organisations bénévoles privées ou d'ONG multiservices. Néanmoins, les responsables de ces projets, tout comme les dirigeants d'IMF, devraient trouver la plupart des informations de ce guide utiles et pertinentes pour leurs activités.

## 2. L'APPROCHE DU CONTRÔLE INTERNE PAR LA GESTION DES RISQUES

Traditionnellement, les systèmes de contrôle interne ont essentiellement porté sur la détection puis la résolution des problèmes. L'approche du contrôle interne par la gestion des risques, en revanche, met l'accent sur l'identification des problèmes et leur prévention *avant* la survenue d'une perte. Par le passé, de nombreuses IMF ont considéré le contrôle interne comme une fonction périphérique, distincte de leurs opérations. Un système de contrôle interne efficace signale au conseil d'administration et à la direction les risques identifiés dans les agences. Par conséquent, pour que le contrôle interne puisse jouer un rôle dans la lutte contre les risques, les IMF doivent intégrer la gestion des risques à leur culture organisationnelle et à tous les niveaux de leur structure.

Pour les IMF, une gestion des risques efficace consiste à lutter contre les risques les plus dangereux pour leur santé financière et leur pérennité à long terme. Ce chapitre montre comment un système de contrôle interne peut jouer un rôle significatif dans la réduction des risques grâce à la mise en place d'un cycle dynamique reliant les personnes à tous les niveaux de l'institution pour les intégrer au processus de gestion des risques. Il répertorie les principaux risques auxquels sont confrontées les agences d'une institution de microfinance et présente les caractéristiques communes des IMF qui luttent efficacement contre ces risques.

### *2.1 La gestion des risques : une démarche itérative*

L'approche par la gestion des risques signifie que le contrôle interne, traditionnellement pris en charge par les fonctions de back-office et d'encadrement, doit passer sous la responsabilité du conseil d'administration et du directeur général.<sup>7</sup> Ce n'est qu'en impliquant le conseil d'administration et la direction qu'une IMF peut développer une forte culture de gestion des risques et l'intégrer à tous les domaines d'activité. Pour en tirer le meilleur parti, les IMF doivent considérer la gestion des risques comme une fonction interne essentielle et permanente, non comme un élément de l'audit externe annuel. Les évaluations externes ont souvent une portée trop limitée et arrivent trop tard pour fournir le feed-back exhaustif et rapide requis pour protéger l'IMF contre d'importantes pertes financières.

La gestion des risques est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable. Si les risques font naturellement partie de l'offre de crédit et de la finance d'une manière

*Pour les IMF, une gestion des risques efficace consiste à lutter contre les risques les plus dangereux pour leur santé financière et leur pérennité à long terme.*

*Ce n'est qu'en impliquant le conseil d'administration et la direction qu'une IMF peut développer une forte culture de gestion des risques et l'intégrer à tous les domaines d'activité.*

<sup>7</sup> Southworth et Singh, *USBanker*, novembre 1995, p. 92(1).

générale, les IMF doivent tenter de les anticiper et d'éviter les mauvaises surprises, telles que des événements imprévus susceptibles de menacer leur viabilité. La gestion des risques est une approche systématique destinée à identifier, à mesurer, à surveiller et à gérer les risques commerciaux au sein d'une institution. Individuellement, chacune des six étapes de gestion des risques décrites ci-dessous est prise en charge par des employés différents. Ensemble, elles concernent néanmoins tous les employés de l'institution.

**Identifier les principales expositions au risque**

**1. Identifier, évaluer et classer les risques par ordre de priorité.** Au début du processus de gestion des risques, les responsables identifient les risques principaux et les classent par ordre de priorité. Puis le conseil d'administration vérifie et approuve les résultats. Au cours de cette étape, le conseil d'administration et les dirigeants doivent déterminer le niveau de risque que l'IMF peut tolérer et étudier pour chaque risque l'impact négatif qu'il peut avoir s'il n'est pas contrôlé. Parmi les principaux risques auxquels sont confrontées les IMF, citons le risque opérationnel, le risque de crédit, le risque d'illiquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de fraude (lesquels sont décrits dans la section suivante). On peut également mentionner le risque de change, le risque de conformité et le risque de mission, mais nous ne les aborderons pas dans cet ouvrage car ils ne concernent pas toutes les institutions et sont généralement moins dangereux pour la santé financière de l'IMF.

**Se préparer à mesurer et surveiller les risques**

**2. Développer des stratégies pour mesurer les risques.** Le conseil d'administration approuve des politiques destinées à mesurer et à surveiller les risques et vérifie qu'elles sont respectées au sein de l'IMF. Les dirigeants identifient les indicateurs et ratios clés qui peuvent être suivis et analysés régulièrement pour évaluer l'exposition aux risques de l'IMF dans chacun de ses domaines d'activité. Ils fixent pour chaque indicateur une fourchette de valeurs acceptables en dehors de laquelle l'IMF subit une exposition excessive. En outre, ils déterminent la fréquence à laquelle chaque indicateur doit être suivi et analysé.

**Développer des politiques et procédures opérationnelles pour atténuer les risques**

**3. Elaborer des politiques et des procédures pour atténuer les risques.** Ensuite, la direction élabore des procédures et directives opérationnelles saines pour atténuer chaque risque dans la mesure voulue. Ces directives et procédures indiquent clairement aux employés comment mener des transactions et intégrer des mesures de contrôle interne efficaces. Les principales mesures de contrôle interne sont décrites dans le chapitre 3.

**Mettre en œuvre les contrôles au sein des opérations et attribuer les responsabilités de supervision**

**4. Mettre en œuvre les contrôles et attribuer les responsabilités.** A présent, la direction sélectionne des contrôles efficaces et demande au personnel de terrain s'ils leur paraissent pertinents. Si les mesures de contrôle ont un impact sur les clients, les dirigeants doivent évoquer les éventuelles répercussions avec les agents de crédit ou d'autres membres du personnel de terrain. Lorsque l'impact potentiel est important, l'IMF peut également solliciter directement l'avis des clients, notamment par le biais d'enquêtes ou de groupes de discussion. L'institution doit attribuer à certains cadres la responsabilité de superviser la mise en place des contrôles et de les surveiller au fil du temps. Le **tableau 1** résume les rôles et responsabilités clés pour la gestion des risques au sein d'une IMF.

**5. Tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats.** L'IMF doit définir de façon précise des indicateurs et paramètres permettant de

**Tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats**

déterminer quand un risque n'est pas correctement contrôlé. Ensuite, le conseil d'administration et la direction étudient les résultats d'exploitation pour évaluer si les politiques et procédures actuelles ont l'effet escompté et si l'IMF gère ses risques de façon appropriée. Certains indicateurs, tels que la qualité du portefeuille, doivent être surveillés à un rythme hebdomadaire ou mensuel, tandis que d'autres, tels que l'efficacité opérationnelle, n'exigent pas un suivi aussi fréquent.

**Tableau 1 : rôles et responsabilités pour la gestion des risques**

Rôle institutionnel	Responsabilités
Membres du conseil d'administration	Approuver les politiques et vérifier qu'elles sont respectées.
Direction	Identifier les risques et élaborer des politiques, procédures, systèmes et recommandations destinés à les réduire.
Responsables d'agence	Mettre en œuvre les procédures et vérifier le respect des politiques et procédures.
Personnel de terrain	Suggérer des changements opérationnels et donner son avis sur les changements opérationnels proposés.
Personnel chargé du contrôle interne	Vérifier le respect des politiques et procédures et déterminer dans quelle mesure les risques demeurent incontrôlés.

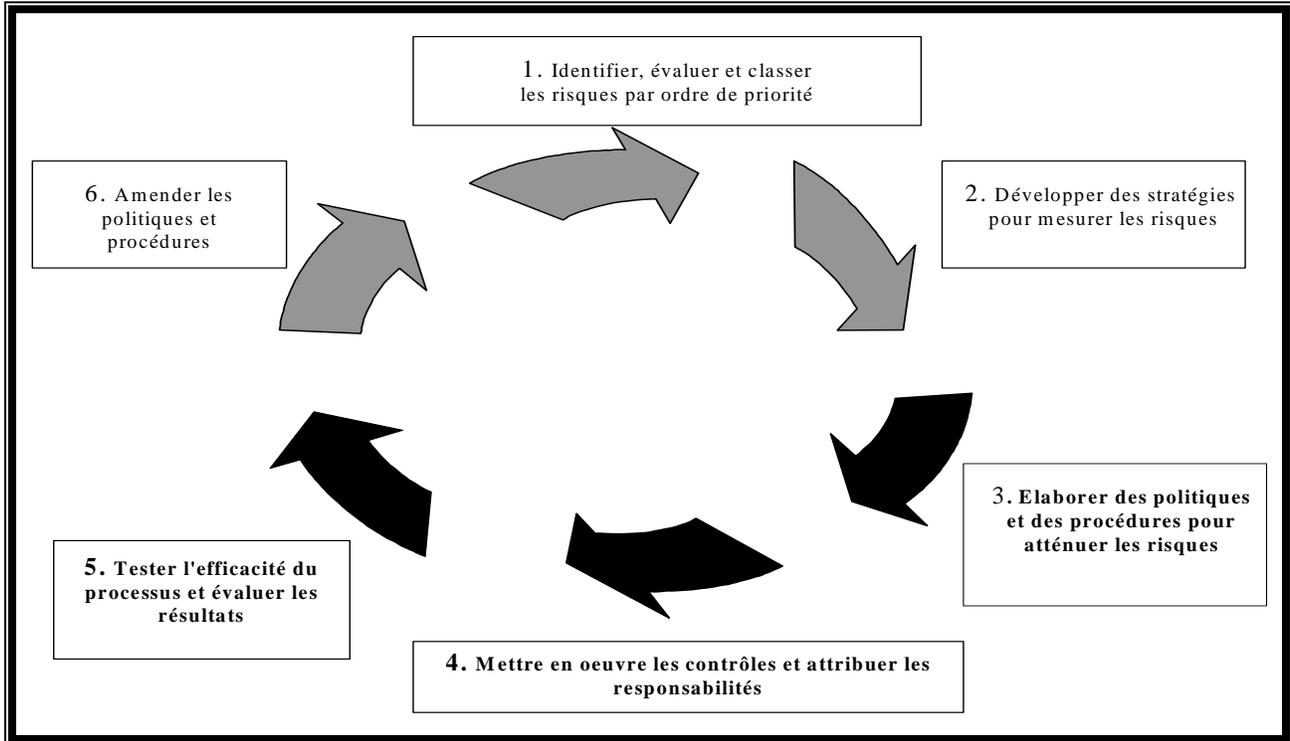
**6. Amender les politiques et procédures dès que nécessaire.** Dans de nombreux cas, les résultats indiqueront la nécessité d'apporter certaines modifications aux politiques et procédures et, éventuellement, détecteront des expositions aux risques non identifiées précédemment. La direction devra alors élaborer de nouvelles mesures de contrôle des risques et superviser leur mise en œuvre. Elle peut offrir à son personnel une formation supplémentaire, décider de modifier des politiques et procédures existantes ou d'en créer de nouvelles. Une fois les nouveaux contrôles instaurés, l'IMF teste leur efficacité et évalue les résultats.

**Revoir et amender régulièrement les politiques et procédures**

La gestion des risques est un processus dynamique au cours duquel l'IMF évalue continuellement la pertinence de son dispositif de lutte contre les risques, et l'amende si nécessaire. Même si l'évaluation révèle que l'IMF contrôle efficacement ses risques, le processus de gestion des risques ne s'arrête pas là. D'autres évaluations se succèdent à intervalles réguliers, chacune testant la pertinence des nouveaux contrôles et vérifiant les contrôles précédemment testés. Les IMF opérant dans des environnements de risque très changeants, le processus de gestion des risques est continu. En créant une infrastructure et un système incorporant la gestion des risques à sa culture, l'IMF fait en sorte que tout le personnel contribue à identifier et à

anticiper les risques potentiels. Le processus constitue une « boucle itérative » continue entre les différents niveaux de l'institution, assurant ainsi que le conseil d'administration et les dirigeants obtiennent les informations dont ils ont besoin, que celles-ci sont correctes et qu'elles correspondent aux paramètres de risque fixés par l'IMF. La **figure 2** illustre la nature continue et cyclique du processus itératif de gestion des risques.

**Figure 2 : le processus itératif de gestion des risques**<sup>8</sup>



*Un système de contrôle interne efficace inscrit la gestion des risques dans l'élaboration, la mise en œuvre et le test des procédures et politiques opérationnelles.*

Le contrôle interne fait partie intégrante du processus de gestion des risques. Plus précisément, un dispositif de gestion des risques efficace incorpore le contrôle interne au niveau des étapes 3 à 5 de la boucle itérative, indiquées en gras sur la **figure 2**. Inversement, un système de contrôle interne pertinent inscrit la gestion des risques dans l'élaboration, la mise en œuvre et le test des procédures et politiques opérationnelles. Le contrôle interne portant essentiellement sur des aspects opérationnels, cet ouvrage aborde uniquement la gestion des principaux risques auxquels sont confrontées les IMF dans leurs agences. Pour une explication plus détaillée de la gestion des risques, consultez le guide GTZ intitulé *A Risk Management Framework for Microfinance Institutions*.

#### 2.2 Les principaux risques des IMF

Les IMF sont confrontées à de nombreux risques qui mettent en péril leur viabilité financière et leur pérennité à long terme. Certains des risques les plus sérieux, comme ceux liés aux catastrophes naturelles, aux crises économiques ou aux guerres, tiennent à l'environnement externe dans lequel l'IMF opère. Si l'institution ne peut pas contrôler ces risques directement, elle

<sup>8</sup> *A Risk Management Framework for Microfinance Institutions*, GTZ, 2000, p. 36.

dispose de nombreux moyens pour se prémunir et réduire son exposition.<sup>9</sup> Cependant, nous ne traiterons pas ici des risques externes mais exclusivement des risques inhérents aux opérations internes d'une IMF. Qui plus est, la gestion des opérations au niveau du siège variant fortement d'une IMF à une autre, nous nous contenterons d'évoquer les risques les plus courants que sont amenées à gérer les agences. L'approche du contrôle interne par la gestion des risques a pour objectif de réduire les *risques financiers* (notamment les risques de crédit, d'illiquidité et de taux d'intérêt) et les *risques opérationnels* (tels que les risques de transaction et de fraude). Au niveau des agences, le contrôle interne ne couvre généralement pas les *risques stratégiques*, comme le risque de gouvernance, le risque commercial et le risque externe.

Le contrôle interne exercé au niveau des agences traite les risques financiers suivants :

Le *risque de crédit* est celui que les IMF doivent gérer en priorité pour atteindre la pérennité. Il concerne la perte de revenus ou de capital survenant lorsqu'un client ne respecte pas les échéances d'un prêt. Dans une institution de microfinance, chaque microcrédit est assorti d'un risque de crédit relativement faible. En effet, chacun de ces prêts de taille réduite représente généralement un pourcentage infime du portefeuille total. Néanmoins, le microcrédit étant généralement de courte durée et non garanti, les portefeuilles de microprêts tendent à être plus volatiles et leur qualité peut se détériorer plus rapidement que dans des institutions financières traditionnelles. C'est pourquoi les IMF doivent absolument surveiller étroitement la qualité de leur portefeuille et, si besoin est, prendre les mesures qui s'imposent.

### Risque de crédit

Le *risque d'illiquidité* se définit comme le risque de perte de revenus ou de capital due à l'incapacité de l'IMF à s'acquitter de ses obligations lorsqu'elles arrivent à échéance. Il tient généralement à une mauvaise planification de la trésorerie. Une gestion efficace des liquidités repose sur la compréhension de l'impact que peuvent avoir les modifications du marché et sur la capacité à liquider rapidement les actifs dans le cas d'un accroissement des demandes de prêt ou de retraits sur épargne. Cette gestion des liquidités prend davantage d'importance dans les IMF agissant en tant qu'intermédiaires financiers, lesquelles mobilisent l'épargne de leurs clients pour l'utiliser dans leurs opérations de crédit. Celles-ci doivent alors conserver des réserves de liquidités pour se prémunir contre une crise de confiance, laquelle peut se traduire par une « panique financière » (situation dans laquelle de nombreux clients retirent simultanément toute leur épargne). Pour des conseils sur la façon de gérer le risque d'illiquidité, consultez *Liquidity Management: A Toolkit for Microfinance Institutions* de la GTZ.

### Risque d'illiquidité

Le *risque de taux d'intérêt* est le risque de voir les résultats affectés négativement par les mouvements de taux d'intérêt. Il résulte de décalages

<sup>9</sup> Pour de plus amples informations sur la gestion des risques en contexte de catastrophe naturelle ou de guerre, consultez les publications MBP, *Microfinance in the Wake of Natural Disaster* (Nagarajan, 1998) et *Microfinance in the Wake of Conflict* (Doyle, 1998).

entre l'échéance des révisions de taux et les flux de trésorerie (risque de révision de taux), de disparités dans les courbes de taux (risque de base), de variations de taux tout au long de l'échéancier (risque de déformation de la courbe des taux) et d'options sur les taux d'intérêt dont sont assortis certains produits financiers (risque de clauses optionnelles).<sup>10</sup> Dans les IMF, le principal risque de taux d'intérêt se concrétise lorsque le coût des ressources augmente et que l'institution n'ajuste pas assez rapidement ses taux. Si la plupart des IMF gèrent leur risque de taux d'intérêt au niveau du siège, quelques-unes d'entre elles, telles que Fundusz Mikro en Pologne et les Banks Perkreditan Rakyat (BPR) en Indonésie, permettent aux responsables d'agences de fixer et d'ajuster les taux en fonction des conditions spécifiques du marché.

Le contrôle interne exercé au niveau des agences s'applique avant tout aux deux risques opérationnels suivants :

**Risque de transaction**

Le *risque de transaction* correspond au risque de perte financière résultant de la négligence d'un employé, d'une mauvaise gestion, d'erreurs liées aux systèmes ou d'erreurs humaines. La réduction du risque de transaction figure parmi les objectifs majeurs du contrôle interne. Si les stratégies de gestion des risques de l'IMF sont efficaces, il lui suffit de s'assurer que les employés respectent les politiques et procédures et que tous les systèmes fonctionnent correctement pour atténuer le risque de transaction.

**Risque de fraude**

Le *risque de fraude* est à ce jour le risque de microfinance le moins abordé. Egalement appelé risque d'intégrité, il concerne les pertes financières résultant d'une escroquerie intentionnelle par un employé ou un client. Dans les agences des IMF, le principal type de fraude est le vol direct d'argent. Parmi les autres formes d'activités frauduleuses, citons l'établissement d'états financiers trompeurs, les pots de vin et autres manœuvres de corruption, et les prêts fantômes. Le personnel de terrain manipulant des sommes importantes, les contrôles dans les agences sont d'une importance capitale. S'ils demeurent incontrôlés, ces risques augmentent inévitablement car les activités frauduleuses ont la fâcheuse habitude de se propager rapidement d'un employé à un autre.

Une fois que l'IMF a identifié ses principaux risques, elle peut commencer à élaborer des stratégies destinées à les atténuer de façon efficace.

*2.3 Les composantes d'une gestion des risques efficace*

Les IMF dotées d'un dispositif de gestion des risques performant maintiennent la qualité de leur portefeuille de prêts, évitent les crises de liquidité, réduisent les risques de pertes dues à la fraude et aux erreurs humaines, et limitent les effets des fluctuations de taux d'intérêt sur le long terme. Cette section présente six éléments clés, inhérents à la méthodologie ou aux opérations courantes d'une IMF, permettant une gestion des risques efficace.

---

<sup>10</sup> « Catégories de risque » telles qu'elles sont définies par le Bureau du contrôleur de la monnaie américain (OCC, Office of the Comptroller of the Currency).

### 2.3.1 Gestion des risques et méthodologie

La plupart des stratégies de gestion des risques en microfinance sont directement intégrées à la méthodologie et aux opérations, réduisant ainsi les risques de façon systématique et proactive. En étudiant à l'avance la personnalité et les motivations de leurs emprunteurs, les IMF limitent les possibilités d'attirer des clients à haut risque, c'est-à-dire dont la probabilité d'insolvabilité est élevée. Le **Tableau 2** répertorie un certain nombre de pratiques incorporant la gestion des risques dans les méthodologies de microcrédit.

*La plupart des stratégies de gestion des risques en microfinance sont directement intégrées à la méthodologie et aux opérations.*

Les IMF qui luttent efficacement contre les risques ne se contentent pas d'intégrer leurs stratégies de gestion des risques à la méthodologie de microfinance : elles les incorporent également à leurs opérations courantes. Cinq autres éléments peuvent également réduire les risques dans les IMF : i) un environnement favorable, ii) la transparence, iii) la simplicité, iv) la responsabilité individuelle et v) la sécurité.

**Tableau 2 : la gestion des risques intégrée aux méthodologies de microfinance**

---

#### **Pratiques de gestion des risques inhérentes aux méthodologies de microfinance :**

---

- **Crédit solidaire** – Le crédit solidaire ou de groupe réduit le risque de crédit. En effet, il répartit le risque d'un prêt non garanti sur un grand nombre d'emprunteurs. De plus, il confie aux clients eux-mêmes (et non plus aux agents de crédit) la lourde tâche d'encourager au remboursement et de recouvrer les sommes prêtées. Par exemple, plusieurs IMF utilisent un mécanisme de décaissement 2-2-1 : les clients du groupe qui n'ont pas encore reçu de prêt incitent les deux premiers membres à rembourser leurs crédits afin de pouvoir emprunter à leur tour.
  - **Etude de personnalité** – Les institutions de microfinance savent de mieux en mieux étudier la personnalité des emprunteurs et reconnaître les traits de caractère qui réduisent la probabilité d'impayés ou de fraude. Par exemple, les IMF considèrent que les clients réputés honnêtes et travailleurs représentent un risque de crédit ou de fraude inférieur.
- 
- **Epargne obligatoire ou co-signature** – L'épargne forcée et la co-signature font office de garanties matérielles, lesquelles réduisent le risque d'impayés en reportant une partie du risque sur l'emprunteur ou sur un tiers.
  - **Prêts de taille réduite** – En accordant de nombreux prêts de taille réduite, l'institution de microfinance diversifie son portefeuille de prêts et se prémunit ainsi contre le risque de crédit et d'illiquidité.
  - **Durées de prêt variées** – En octroyant régulièrement des prêts ou en émettant des prêts de différentes durées, l'IMF atténue son risque
-

d'illiquidité car régulièrement des prêts arrivent à échéance et sont renouvelés.

- **Limitation de l'accroissement de la taille des prêts** – Les institutions de microfinance réduisent le risque de crédit en augmentant la taille des prêts selon un taux de progression strict. Elles s'assurent ainsi que leurs clients sont capables de gérer des prêts progressivement plus importants. En outre, les IMF atténuent le risque en fixant la taille du prêt en fonction de la capacité de remboursement démontrée du client.
  - **Processus d'approbation des prêts** – Certaines IMF demandent à un comité de crédit d'approuver les prêts de grande taille. Elles réduisent ainsi la probabilité d'une mauvaise décision (risque opérationnel ou de fraude) et augmentent le contrôle sur les prêts présentant un risque financier plus important (risque de crédit).
  - **Centralisation des recouvrements** – Certaines institutions de microfinance reportent sur les clients le risque associé à la manipulation d'espèces : elles leur confient la tâche de recouvrer les prêts et de déposer les sommes collectées auprès d'une institution financière formelle. Elles réduisent ainsi dans le même temps le risque opérationnel et le risque de fraude.
- 

### 2.3.2 Environnement favorable

*La direction donne le ton en ce qui concerne la tolérance et l'attitude des employés et des clients vis-à-vis du risque.*

Consciemment ou non, la direction donne le ton en ce qui concerne la tolérance et l'attitude des employés et des clients vis-à-vis du risque. Elle peut créer un environnement de contrôle efficace en démontrant, par son discours et par ses actes, l'importance que l'IMF accorde à la gestion des risques. Dans une petite institution de microfinance, l'exemple donné par le directeur représente certainement la forme de communication la plus déterminante. A mesure que l'institution croît, les employés de longue date transmettent aux nouvelles recrues l'attitude de l'IMF envers les risques, ainsi que le comportement approprié correspondant.

Nombre d'employés auront peut-être une opinion négative du contrôle interne suite à de mauvaises expériences avec des auditeurs internes dont le seul objectif était d'identifier les problèmes et de trouver des responsables. La direction peut tenter d'effacer ces réticences en encourageant les employés à participer au système de contrôle interne, en insistant sur les bienfaits de la lutte contre les risques, et en mettant l'accent sur la recherche de solutions plutôt que sur la désignation de responsables.

La création d'un climat ou d'une culture axé(e) sur la lutte contre les risques est essentielle pour une IMF opérant dans un environnement où la fraude est omniprésente. Si l'IMF est implantée dans un pays qui tolère la fraude, la direction doit faire tout son possible pour différencier la culture de l'institution de l'environnement externe. Au Kenya, où la corruption est chose commune, K-Rep y est parvenue en sélectionnant les employés et les clients en fonction de leur personnalité et en appliquant une politique selon laquelle

*La création d'un climat ou d'une culture axé(e) sur la lutte contre les risques est essentielle pour une IMF opérant dans un environnement où la fraude est omniprésente.*

les employés sont licenciés non seulement pour vol ou d'autres actes frauduleux, mais aussi pour mensonge. Le **tableau 3** résume les méthodes utilisées par les IMF pour étudier la personnalité des employés et des clients.

**Tableau 3 : étude de personnalité des employés et des clients**

Méthodes pour étudier la personnalité des employés :	Méthodes pour étudier la personnalité des clients :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des tests de personnalité et des tests psychologiques évaluant les traits de caractère de l'employé</li> <li>• Vérifier ses références personnelles et professionnelles, par exemple en : <ul style="list-style-type: none"> <li>- demandant aux anciens employeurs s'ils seraient prêts à réembaucher la personne</li> <li>- demandant aux contacts personnels s'ils seraient prêts à confier leur argent à cette personne</li> </ul> </li> <li>• Interroger l'employé pour évaluer son sens de l'éthique</li> <li>• Commencer par une période d'essai afin d'observer sa personnalité et son comportement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interroger ses références personnelles et sa communauté pour évaluer sa réputation</li> <li>• Utiliser des groupes de prêt dans lesquels les clients sélectionnent eux-mêmes d'autres membres qui leur paraissent honnêtes et fiables</li> <li>• Conserver une liste des mauvais payeurs pour éviter de leur accorder un nouveau prêt</li> <li>• Interroger le client pour comprendre ce qui le pousse à emprunter</li> <li>• Vérifier les informations sur le client auprès de fournisseurs ou d'une centrale des risques, s'il y a lieu</li> </ul>

### 2.3.3 Transparence

La transparence des opérations facilite la gestion des risques. Les opérations sont dites transparentes lorsque les informations sont exposées clairement et en détail, et sont accessibles à tous ceux qui en ont besoin pour prendre des décisions ou évaluer les performances institutionnelles. Si les opérations d'une IMF sont transparentes, le personnel et la direction peuvent identifier et contrôler les risques rapidement et simplement avant qu'ils ne représentent une réelle menace. Les éléments ci-dessous tendent à améliorer la transparence des opérations au sein d'une institution de microfinance.

Pour détecter des problèmes dissimulés, certaines IMF font tourner le personnel ou font appel au personnel d'encadrement pour remplacer les personnes en congé ou en arrêt maladie. La rotation du personnel d'octroi des prêts sur les différentes agences contribue à détecter les erreurs et fraudes de certains employés (identifiées par leurs remplaçants). Elle peut également aider la direction à repérer certains schémas récurrents sur les comptes d'un employé. Cependant, les institutions de microfinance sont généralement peu enclines à faire tourner le personnel de terrain, car elles accordent beaucoup d'importance aux liens étroits établis entre leurs agents et les clients. Pour y remédier, ASA fait appel au personnel d'encadrement pour remplacer les personnes en congé ou en arrêt maladie : ses chefs d'équipe prennent le relais lorsque l'un des membres du personnel de terrain est absent.

**Un SIG efficace**

Un système d'information de gestion (SIG) efficace se concentre sur quelques indicateurs clés pour chaque niveau de responsabilité et renvoie en temps voulu des informations précises et pertinentes. Le SIG peut également intégrer des dispositifs d'avertissement précoces à l'intention de la direction. Par exemple, les directeurs d'agences de Mibanco reçoivent des rapports quotidiens de suivi des crédits impayés pour chaque agent de crédit, classés en fonction du nombre de jours de retard. Un tel rapport d'ancienneté permet au directeur de l'agence de suivre de plus près le travail des agents de crédit dont les portefeuilles comportent des impayés croissants. Pour plus d'informations sur les bonnes pratiques de reporting, consultez le manuel CGAP *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance*.<sup>11</sup>

**Des systèmes de comptabilité clairs**

De manière générale, les institutions de microfinance doivent se conformer aux procédures comptables standard et s'efforcer de clarifier les procédures non standard. La BRI utilise la méthode de la comptabilité de caisse, laquelle comptabilise les recettes et les dépenses uniquement lorsque les espèces changent de main, car elle la considère comme plus transparente que la comptabilité d'engagement traditionnelle. En effet, cette dernière comptabilise les transactions au moment de leur engagement, et non lors du véritable règlement des opérations. Les IMF ayant recours à la méthode d'engagement doivent définir une politique prudente concernant la comptabilisation des intérêts sur les crédits en impayé pour éviter de déclarer des revenus irréalistes. Que l'IMF utilise un système de caisse, un système d'engagement ou un mélange des deux, la clé est de s'assurer de la transparence et de la cohérence de la méthode.

### **2.3.4 Simplicité**

Les institutions de microfinance peuvent réduire la probabilité de fraude et d'erreurs dans leurs opérations à condition que leurs procédures soient simples, claires et bien comprises par leurs employés et clients.

**Des produits et procédures simples**

Pour améliorer la transparence et diminuer la nécessité d'un personnel très qualifié ou d'une formation perfectionnée, ASA propose des produits simples et prévoit pour son personnel de terrain des procédures et des systèmes également simples. Par exemple, l'institution fournit à ses unités des fiches de taux d'intérêt qui évitent aux agents de terrain d'avoir à maîtriser le calcul des intérêts. En outre, ASA offre uniquement des tailles de prêt et des taux d'intérêt standard. Ainsi, pour chaque taille de prêt, il suffit à l'agent d'identifier les intérêts correspondants et de les ajouter au principal pour calculer le montant dû. Les remboursements étant de montant constant, l'enregistrement est par ailleurs simplifié : à la fin de chaque journée, il ne reste plus qu'à consigner les règlements qui n'ont pas été perçus à temps. Les IMF doivent trouver un bon compromis entre les avantages de procédures simples et les inconvénients dus à la perte potentielle de flexibilité et à la satisfaction réduite des clients.

---

<sup>11</sup> Waterfield et Ramsing, février 1998 (traduction française août 1999).

Comme les institutions financières traditionnelles, les IMF doivent rédiger des manuels opérationnels détaillant les étapes requises pour chaque transaction, expliquant comment traiter les exceptions et dessinant les voies hiérarchiques. Ces manuels peuvent limiter les malentendus et les conflits dans les agences en permettant une application standardisée des politiques et procédures. Pour être efficaces, ils doivent être rédigés clairement, régulièrement mis à jour et accessibles à tous les employés.

**Des manuels  
opérationnels clairement  
rédigés**

### 2.3.5 Responsabilité

Les institutions de microfinance améliorent leur gestion des risques en garantissant que les employés, à tous les niveaux hiérarchiques, se sentent responsabilisés et en position de rendre des comptes.

Plusieurs IMF gèrent leurs unités ou agences comme des centres de coût ou de profit pour mettre l'accent sur la responsabilité au niveau opérationnel. Les agences fonctionnant comme des centres de coût (celles d'ABA, par exemple) ont le pouvoir de prendre des décisions quant à la façon dont elles utilisent leur budget. Les centres de profit, tels que les unités de la BRI, ont le pouvoir de décider de l'allocation de leurs revenus et de leurs dépenses. Les unités de la BRI détectent 90 % des erreurs simplement en demandant aux guichetiers et aux unités de comparer leurs transactions aux écritures comptables à la fin de chaque journée. En rapprochant les informations du système de gestion du portefeuille avec celles du système de comptabilité, les IMF peuvent considérablement réduire le risque de perte financière car elles limitent ainsi les opportunités de fraude par les employés. Les méthodes ci-dessous permettent également d'augmenter la responsabilité des employés :

**Centres de coût et de  
profit**

Lors de l'embauche, les IMF doivent remettre à chaque employé un descriptif de poste rédigé de façon précise. Celui-ci devra délimiter clairement le champ d'autorité de l'employé. Les responsables pourront ensuite se rapporter à ce descriptif pour évaluer les performances de l'employé, renforçant ainsi sa responsabilité individuelle.

**Descriptifs de postes  
clairs**

Les institutions de microfinance peuvent accroître l'engagement d'un employé vis-à-vis de leurs objectifs en indexant son salaire sur ses performances. Si certaines IMF préconisent des mesures d'incitation collectives pour favoriser l'esprit d'équipe, l'utilisation de mesures d'incitation individuelles communique plus fortement l'idée d'une responsabilité individuelle.

**Mesures  
d'incitation**

### 2.3.6 Sécurité

Autre élément important de la gestion des risques : la protection des actifs physiques. Les mesures de sécurité ci-dessous sont courantes au sein des institutions de microfinance.

La plupart des institutions qui conservent des espèces dans leurs agences ou bureaux les protègent en les enfermant dans un coffre-fort. Au Mali, Kafo Jiginew intègre le coffre-fort au bâtiment de l'agence de sorte que les voleurs ne peuvent subtiliser l'argent en emportant le coffre-fort entier. Comme de nombreuses autres institutions, la BRI a instauré un système à deux clés : le responsable de l'unité et un autre employé de cette même unité détiennent chacun l'une des deux clés requises pour ouvrir le coffre. Les règles de

rous

sécurité doivent être à la mesure des risques. Par exemple, toutes les unités de la BRI possèdent des verrous sur les portes et les fenêtres, des alarmes et un gardien de nuit ; cependant, les unités situées dans les villes où la criminalité est élevée ont aussi des fenêtres à barreaux.

**Fichiers de sauvegarde**

Toutes les institutions de microfinance devraient disposer d'un système quelconque pour protéger leurs données contre la destruction ou la perte. Celles qui disposent d'une base de données informatisée doivent créer des fichiers de sauvegarde quotidiens et les stocker à l'extérieur des locaux. Les IMF peuvent protéger un système d'information non informatisé en conservant des copies de ce dernier à un autre endroit. ASA a payé cet enseignement au prix fort. L'une de ses unités a perdu toutes ses données au cours d'un incendie. Les agents de terrain ont dû collecter les livrets d'épargne de tous les clients pour recréer les comptes.

**Assurance**

Pour se prémunir contre des pertes inattendues, dues par exemple à un incendie ou un vol, les institutions de microfinance peuvent souscrire à une police d'assurance ou s'auto-assurer en effectuant des dépôts réguliers sur un compte de réserve qu'elles peuvent utiliser en cas d'urgence. De cette façon, l'IMF se protège contre des dépenses imprévues en redistribuant le coût de cette protection sur un intervalle de temps plus long. Les IMF opérant dans des environnements souvent touchés par des catastrophes naturelles, comme les inondations au Bangladesh, doivent mettre au point un plan pour se protéger elles-mêmes et leurs clients contre des pertes excessives au cours d'un seul exercice. Suite aux inondations de 1998, ASA a ainsi accordé de nouveaux prêts à certains clients et a permis à d'autres de retirer leur épargne. Ces mesures ont facilité le retour à la normale des activités des clients d'ASA.<sup>12</sup> En outre, ASA offre un programme d'assurance vie qui prévoit le versement par ses clients d'une prime d'assurance hebdomadaire équivalente à 0,3 % de leur prêt.<sup>13</sup> En cas de décès, l'assurance décharge la famille du client de la responsabilité de rembourser le solde du prêt.

---

<sup>12</sup> Pour de plus amples informations sur la réduction des risques liés aux catastrophes naturelles, consultez *Microfinance in the Wake of Natural Disaster: Opportunities and Challenges* de Geetha Nagarajan, avril 1998.

<sup>13</sup> ASA oblige tous les emprunteurs ayant des prêts supérieurs à 9 000 taka (180 \$) à souscrire à cette assurance, laquelle donne droit au bénéficiaire à un montant égal au montant initial du prêt. ASA assure gratuitement les prêts inférieurs à 9 000 taka.

## 3. LE PROCESSUS DE CONTROLE INTERNE

Une fois que l'IMF a identifié ses principaux risques et déterminé sa stratégie globale de gestion des risques, elle peut commencer à développer les contrôles internes destinés à réduire ces derniers. On distingue deux types de contrôles internes : a) les contrôles inhérents à la méthodologie et aux opérations courantes et b) les mécanismes de suivi qui testent l'efficacité des politiques et procédures opérationnelles visant à réduire le risque. Les contrôles inhérents à la méthodologie et aux opérations de l'IMF sont aussi appelés contrôles *ex ante*, car ils sont en place avant la réalisation des opérations quotidiennes. A l'inverse, les contrôles *ex post* servent à évaluer la capacité des systèmes, politiques et procédures existants à réduire le risque de manière adéquate par le contrôle des transactions une fois qu'elles ont eu lieu.

Ce chapitre passe en revue les trois étapes du processus de contrôle interne : i) la sélection de contrôles internes efficaces (autrement dit efficaces et économiques), ii) l'intégration des contrôles dans les opérations, et iii) le test de leur efficacité. Le chapitre quatre traite de la façon d'institutionnaliser le processus de contrôle interne et du rôle de la direction vis-à-vis des problèmes liés au contrôle.

### 3.1 Définir des contrôles efficaces

Un bon système de contrôle interne est avant tout un système présentant un bon rapport coût-efficacité. Pour développer son système, l'institution de microfinance doit parvenir à un équilibre raisonnable entre les bénéfices attendus du contrôle des risques et le coût de ce contrôle. Le tableau 4 met en lumière les étapes nécessaires à la définition de contrôles efficaces.

*L'IMF doit parvenir à un équilibre raisonnable entre les bénéfices attendus du contrôle des risques et le coût de ce contrôle.*

**Tableau 4 : définir des contrôles efficaces**

---

#### Étapes pour la définition de contrôles efficaces

---

1. Identifier les principaux risques de l'institution.
  2. Pour chaque risque, évaluer la perte potentielle de l'institution en fonction de la probabilité et de la fréquence de cette perte.
  3. Identifier les contrôles susceptibles de réduire ou d'éliminer le risque.
  4. Évaluer les coûts directs et indirects (c.-à-d. les coûts d'opportunité d'une activité non réalisée) de la mise en œuvre des différents contrôles.
  5. Comparer les coûts de mise en œuvre des contrôles aux
-

---

bénéfices attendus.

6. Sélectionner et mettre en oeuvre les contrôles qui présentent la meilleure valeur ajoutée par rapport aux coûts induits.
- 

*Pour certaines activités, la réduction du risque peut revenir plus cher à l'institution que l'exposition au risque elle-même.*

Lorsqu'elles évaluent le coût des contrôles, les IMF doivent prendre en compte, outre les charges directes, les coûts d'opportunité anticipés, c'est-à-dire les pertes de revenus résultant de la réduction de certains risques. Par exemple, pour réduire le risque, certaines IMF instaurent une politique de « tolérance zéro vis-à-vis des impayés », qui consiste à refuser de prêter à des clients qui font ne serait-ce qu'un remboursement en retard sur un prêt. Cependant, comme décrit dans l'encadré 1, ABA (Alexandria Business Association) en Egypte s'est rendu compte que cette politique était trop stricte et leur faisait perdre des clients valables. Après avoir testé les effets de l'assouplissement de cette politique, ABA a conclu qu'il était plus rentable de donner une deuxième chance aux clients dont le retard de remboursement n'excédait pas 15 jours. En d'autres termes, pour certaines activités, la réduction du risque peut revenir plus cher à l'institution que l'exposition au risque elle-même.

#### **Encadré 1 : ABA : tolérance zéro vis-à-vis des impayés**

ABA a bâti le succès de la gestion de son risque de crédit en partie sur sa politique de communication prônant la « tolérance zéro vis-à-vis des impayés » auprès des employés et des clients. Fin décembre 1998, ABA servait 16 070 emprunteurs représentant un portefeuille de crédits de plus de 12,5 millions de dollars, avec un taux de portefeuille à risque à plus de 90 jours de 1,2 pour cent seulement. Par le passé, la politique de ABA prévoyait que les clients en retard ne serait-ce que d'un jour sur un remboursement étaient considérés comme des clients en impayés présentant un risque de crédit inacceptable et inéligibles pour de futurs prêts. ABA a renforcé cette politique stricte en limitant les primes aux seuls employés dont le portefeuille atteignait un taux de remboursement à l'échéance d'au moins 97 pour cent. En se forgeant une réputation de tolérance zéro à l'égard des impayés, ABA a développé un portefeuille solide de prêts de qualité. Toutefois ses efforts visant à fidéliser plus de client l'ont récemment conduite à débiter un programme permettant aux clients présentant jusqu'à 10 jours de retard de payer des pénalités de retard et de se voir offrir une seconde chance. Plus de 35 pour cent de ces emprunteurs en retard sont restés clients et continuent à rembourser correctement leurs prêts. Devant le succès de cette initiative, ABA a étendu son programme aux emprunteurs présentant un retard compris entre 10 et 15 jours. Grâce à cette mise en œuvre progressive, ABA a réussi à améliorer la fidélisation de ses clients sans augmenter son portefeuille à risque et a maintenu sa réputation de fermeté vis-à-vis des impayés.

**Contrôles courants**

Les mesures courantes de contrôle interne inhérentes aux politiques et procédures comprennent la séparation des tâches, la limitation des niveaux d'encaisse ou de dépenses, les signatures obligatoires, les contrôles physiques, les vérifications opérationnelles régulières et les contrôles de supervision systématiques. Ces contrôles sont intégrés aux opérations quotidiennes de façon à minimiser l'occurrence du risque. Ces contrôles sont fréquemment appliqués pour gérer les risques de crédit et de transaction dans les IMF.

*La séparation des tâches* consiste à assigner à différentes personnes la responsabilité de tâches qui pourraient entraîner des erreurs ou encourager des comportements malhonnêtes si elles étaient effectuées par un seul employé. Par exemple, de nombreuses IMF confient la responsabilité des achats et de la rédaction des chèques à deux employés différents. A moins que les deux employés ne s'entendent pour commettre un acte frauduleux, ce type de contrôle réduit le risque qu'un employé effectue des achats pour son propre compte ou à des fins différentes des intérêts de l'organisation.

#### **Séparation des tâches**

*Les limites* servent à définir les paramètres des conditions normales d'exercice. Une limite opérationnelle courante consiste à plafonner le niveau d'encaisse autorisé dans l'agence à un point donné dans le temps. Par exemple, la BRI limite le montant d'encaisse à quatre pour cent du montant total des dépôts d'épargne, en plus des montants correspondant aux décaissements de crédits prévus pour la journée.

#### **Limites**

Les IMF peuvent utiliser les *signatures obligatoires* pour protéger l'institution de transactions illicites. Par exemple, ABA demande désormais à ce que les responsables d'agence signent tous les décaissements de prêt pour éviter que ne se renouvelle l'émission de faux prêts par un agent de crédit.

#### **Signatures obligatoires**

*Les contrôles physiques* sont des mesures prises pour vérifier l'existence d'actifs portés sur les registres de l'institution de microfinance. Par exemple, comme de nombreuses IMF, Mibanco compte les espèces déposées dans le coffre et effectue un rapprochement avec les montants portés chaque jour sur le livre de caisse.

#### **Contrôles physiques**

Les institutions de microfinance doivent procéder à des *vérifications croisées* pour s'assurer que les politiques et procédures sont respectées. Par exemple, chez ASA, les responsables régionaux rendent visite aux clients pour vérifier que les agents de crédit appliquent correctement les procédures de crédit et évaluent le risque client de manière adéquate.

#### **Vérifications croisées**

*Les doubles approbations*, qui consistent à faire vérifier ou approuver une transaction par au moins deux employés, servent de garde-fous pour la prise de décision. Par exemple, certaines IMF confient le pouvoir d'approbation des prêts à un comité de crédit, répartissant ainsi la responsabilité sur plusieurs individus.

#### **Doubles approbations**

Si ses opérations sont informatisées, l'IMF s'expose à deux types de risques exigeant des contrôles supplémentaires : le risque d'intégrité (risque que des individus non autorisés aient accès à des données importantes) et le risque de

#### **Contrôles liés à l'informatique**

système d'information de gestion (risque de perdre des informations clés dans le cas d'une panne système).

*Les fraudes informatiques, impliquant la manipulation de la base de données ou du système informatique par un employé, peuvent s'avérer les plus coûteuses pour les IMF.*

Les fraudes informatiques, impliquant la manipulation de la base de données ou du système informatique par un employé, peuvent s'avérer les plus coûteuses pour les IMF. Parmi les plus gros scandales de fraude informatique connus au sein d'institutions financières classiques, certaines ont consisté en la reprogrammation de l'ordinateur permettant de créer un compte dans lequel sont déposés d'infimes montants correspondant aux arrondis de fractions décimales. D'autres types de fraudes informatiques reposent sur la saisie de fausses écritures dans le système comptable visant à dissimuler la perte de fonds. La fraude informatique requiert des compétences avancées en informatique et est donc plus susceptible de se produire au niveau des cadres intermédiaires ou supérieurs. Le rapprochement du système de gestion du portefeuille et du système de comptabilité permet normalement de dévoiler la plupart des cas de fraude de ce type. Cependant, étant donné le risque potentiel de perte substantielle, les IMF peuvent envisager de contracter un expert informatique externe pour vérifier la sécurité de leur système informatique. Une fois que les points de faiblesse du système ont été identifiés, des améliorations peuvent être apportées au système et les auditeurs internes peuvent également effectuer des vérifications régulières du système informatique pour prévenir des pertes substantielles.

*L'absence de système informatisé peut aussi exposer les IMF à la fraude.*

D'un autre côté, l'absence de système informatisé peut exposer les IMF à la fraude. Au Mexique, la méthodologie de caisses villageoises de Compartamos prévoit que l'un des membres du groupe se rende à la banque pour déposer les remboursements. Par le passé, Compartamos a subi plusieurs cas de fraude, le trésorier ou un autre membre du groupe disparaissant avec les fonds. Il fallait trois mois à Compartamos pour découvrir ces fraudes, du fait que le relevé bancaire n'arrivait qu'un mois plus tard et qu'il fallait encore du temps pour effectuer le rapprochement des comptes. Aujourd'hui, le système informatique de Compartamos est directement lié à celui de la banque, ce qui permet un rapprochement immédiat. Ce changement a permis de réduire considérablement la fréquence et la gravité des cas de fraude au sein de Compartamos.

**Contrôles du risque d'intégrité**

Le risque d'intégrité est généralement contrôlé par la création de niveaux d'accès différenciés et de codes d'accès informatiques. Par exemple, le système informatique peut être conçu de manière à ce que chaque employé ait uniquement accès aux champs directement en lien avec son domaine de travail. Par ailleurs, chaque employé dispose d'un mot de passe personnel pour entrer dans le système. Le système garde ainsi la trace de chaque action et de son auteur. Ces mesures sont des *contrôles du risque d'intégrité*.

**Contrôles du risque lié au SIG**

La plupart des IMF réduisent le risque de perte de données importantes en créant des fichiers de sauvegarde et en les stockant à un ou plusieurs endroits, par exemple au domicile d'un employé ou dans d'autres agences ou au siège. Ces mesures sont des *contrôles du risque lié au système d'information de gestion*.

### 3.2 Intégrer les contrôles aux opérations

L'étape suivante pour l'IMF consiste à solliciter l'avis des clients et des employés, pour bien appréhender l'ensemble des effets des contrôles internes retenus. Une fois l'IMF assurée de la bonne sélection des contrôles internes, elle peut commencer à les mettre en œuvre dans les opérations. La direction de l'IMF se voit assigner la responsabilité de superviser leur mise en œuvre effective et de contrôler le respect des politiques et procédures associées par le personnel.

#### 3.2.1 Solliciter l'avis des employés et clients

Après avoir retenu un certain nombre de contrôles efficaces, l'institution doit en discuter avec ses employés et éventuellement avec ses clients pour s'assurer que les mesures proposées sont appropriées avant de les mettre en œuvre dans les opérations. Les employés peuvent apporter un point de vue très utile sur les répercussions potentielles de la mise en œuvre de tel ou tel contrôle interne. En outre, en associant le personnel au développement du système, l'IMF encourage l'appropriation du contrôle interne et de la gestion des risques par les employés. Lorsque *Acción Comunitaria del Perú* (ACP), au Pérou, est passée du statut d'ONG à celui de banque de microfinance réglementée (Mibanco) la direction a associé les employés au développement de son nouveau système de contrôle interne. Dans le but de créer un climat positif et favorable, le responsable de l'audit interne a pris le temps d'expliquer le lien entre contrôle interne et gestion des risques aux employés et les a encouragés à donner leur avis sur les types de contrôles qui leur paraissaient les plus efficaces. En plus de donner leur avis sur les contrôles internes proposés, les employés aident souvent à identifier les politiques et procédures qui ne sont plus nécessaires ou ne sont plus efficaces pour réduire le risque.

*Les employés peuvent apporter un point de vue très utile sur les répercussions potentielles de la mise en œuvre de tel ou tel contrôle interne.*

Si le contrôle interne doit avoir un impact sur les clients, la direction doit discuter avec les agents de crédit et les autres employés de terrain pour comprendre ces implications. Les employés de terrain étant les plus proches de la clientèle, ce sont les mieux placés pour émettre un avis sur la façon dont les clients peuvent percevoir les changements opérationnels proposés. Il est parfois nécessaire de réaliser des études clientèle pour bien comprendre la réaction des clients à une nouvelle mesure de contrôle interne. Par exemple, pour réduire la fraude, l'IMF peut décider de modifier les procédures de collecte des remboursements, et demander aux clients de se déplacer jusqu'à l'agence pour effectuer leur remboursement et non plus confier celui-ci à un agent de crédit mobile. Cependant, si l'enquête auprès de la clientèle révèle que ce changement de procédure conduira à la perte de nombreux clients, l'IMF peut décider d'améliorer le suivi de l'activité de collecte d'une autre manière, par exemple en prévoyant des visites aux clients plus régulières.

*Il est parfois nécessaire de réaliser des études clientèle pour bien comprendre la réaction des clients à une nouvelle mesure de contrôle interne.*

#### 3.2.2 Attribuer des responsabilités

Pour que le système soit efficace, l'IMF doit attribuer des responsabilités claires pour la mise en œuvre des contrôles internes et s'assurer que les

employés les respectent. Par exemple, les directeurs d'agences doivent être responsables de la mise en œuvre des procédures et du contrôle du respect des politiques et procédures liées au contrôle interne au niveau des agences. En attribuant les responsabilités, l'IMF détermine qui collecte l'information, qui la compile et qui s'assure qu'elle parvient aux bonnes personnes au bon moment pour une prise de décision efficace. En outre, le système doit clairement indiquer qui est responsable de l'évaluation de l'information et dans quelle mesure cette personne est également responsable de traiter les problèmes de contrôles ou de risques non contrôlés. Le chapitre 4 traite en détail de la responsabilité de la direction vis-à-vis des problèmes de contrôle.

Une fois que l'IMF est sûre que les contrôles internes sont suffisants, elle doit évaluer et tester leur efficacité. C'est le sujet de la section suivante.

### *3.3 Tester l'efficacité des contrôles internes*

En plus de la mise en œuvre des contrôles à l'intérieur des systèmes et des opérations, les institutions de microfinance doivent régulièrement tester leur efficacité. C'est aux responsables d'agence qu'incombe la responsabilité de superviser le travail des employés et de contrôler le respect des politiques et procédures de l'IMF au quotidien. Pour être efficace, le contrôle interne doit cependant aussi comprendre une vérification systématique des opérations, généralement désignée sous le nom de contrôle interne.

*Pour évaluer efficacement les opérations des agences, toutes les IMF doivent prévoir des visites aux clients dans leur processus d'évaluation.*

Cette section présente une description détaillée du processus d'audit interne d'une institution de microfinance offrant à la fois des produits d'épargne et de crédit, dont les unités opèrent comme des centres de profit. La plupart des recommandations présentées sont tirées de l'expérience de la BRI, bien que d'autres expériences d'IMF aient aussi été utilisées. Elle se concentre exclusivement sur l'audit interne au niveau opérationnel de l'IMF, c'est-à-dire des agences ou unités. Cependant, un service d'audit interne évalue normalement aussi les opérations du siège de l'IMF, pour vérifier la fiabilité des données financières à tous les niveaux de l'institution. Il ne faut pas confondre ce type d'audit avec l'audit externe, qui consiste en la vérification par un tiers de la validité des états financiers de l'IMF. Un audit interne efficace ne se résume pas à une simple vérification des registres, il consiste en une évaluation approfondie de la capacité de l'IMF à se protéger des risques importants. Pour évaluer efficacement les opérations des agences, toutes les IMF doivent prévoir des visites aux clients dans leur processus d'évaluation.

Pour des raisons de cohérence, cette section fait référence à l'évaluateur en utilisant le terme auditeur, bien que l'auditeur puisse être un responsable ou un autre employé de l'IMF. Par ailleurs, cette section suppose que l'institution de microfinance est dotée d'un service d'audit interne, avec à sa tête un responsable de l'audit interne qui rend compte directement au conseil d'administration. Dans les IMF qui ne possèdent pas de fonction d'audit interne formelle, c'est souvent un cadre supérieur qui joue le rôle de responsable de l'audit interne. Cette section décrit comment élaborer un plan d'audit et présente une approche étape par étape pour la réalisation d'un audit opérationnel approfondi.

### 3.3.1 Elaborer un plan d'audit

Chaque année, l'institution de microfinance élabore un plan pour sa fonction d'audit interne. L'étendue et le degré de l'audit dépendent des précédents résultats et de la perception que la direction a de l'exposition au risque de l'IMF. Les IMF ayant récemment subi une perte financière suite à une fraude ou à une mauvaise gestion des agences aura probablement besoin d'un audit interne plus poussé qu'une institution qui a toute confiance dans sa capacité à contrôler les risques. Conformément au plan annuel, l'IMF détermine un nombre cible d'agences à visiter, qui est approuvé par le conseil d'administration<sup>14</sup> et/ou la direction. Le nombre d'agences auditées dépend des ressources disponibles, du nombre total d'agences de l'IMF et de la durée nécessaire pour conduire chaque audit. Si les ressources sont limitées, il est généralement préférable de réaliser un audit approfondi de quelques agences plutôt qu'un audit plus superficiel de l'ensemble des agences.

*Si les ressources sont limitées, il est généralement préférable de réaliser un audit approfondi de quelques agences plutôt qu'un audit plus superficiel de l'ensemble des agences.*

Pour chaque agence, l'auditeur interne élabore un plan d'audit distinct. Le plan d'audit est un document de travail détaillant les éléments qui déterminent l'étendue de l'audit pour chaque agence ou unité.

A la BRI, deux juristes appuient le processus d'audit interne. Le département d'audit interne réalise un examen annuel de l'ensemble des domaines d'opération de la BRI, comprenant un audit des opérations de microfinance menées au niveau des unités. En outre, des *peniliks* (contrôleurs internes) procèdent chaque mois à des examens d'unités (jusqu'à quatre par mois). Pour l'audit annuel, le chef de l'équipe d'audit élabore un plan d'audit avec l'aide du responsable de l'audit et d'un autre membre de l'équipe. Le plan d'audit décrit la façon dont l'équipe doit accomplir ses objectifs et mener à bien les tâches définies. Le plan d'audit comprend les éléments suivants :

*Le plan d'audit décrit la façon dont l'équipe doit accomplir ses objectifs et mener à bien les tâches définies.*

1. **Composition de l'équipe** – Le chef de l'équipe d'audit établit la composition de l'équipe d'audit avec les informations des bureaux régionaux et de la banque centrale. La composition dépend de l'étendue de l'audit et du niveau de risque de l'agence. Si l'on anticipe des problèmes particuliers, des membres supplémentaires ou plus expérimentés seront adjoints à l'équipe. Pour auditer une agence de la BRI et ses unités, une équipe d'audit comprend habituellement un responsable d'audit, un chef d'équipe d'audit et quatre membres, mais deux auditeurs seulement se rendent dans chaque unité. L'**encadré 2** détaille l'organisation hiérarchique de la BRI, à laquelle se réfère ce document.

**Constituer l'équipe d'audit**

#### **Encadré 2 : organisation hiérarchique de la BRI**

<sup>14</sup> Certains conseils d'administration délèguent cette responsabilité à un comité d'audit.

Niveaux	Nombre
Siège	1
Bureaux régionaux	14
Agences	324
Unités	3705

#### Collecter l'information

2. **Collecte d'information** – Le chef d'équipe collecte et compile les rapports des bureaux régionaux, les rapports et états financiers des agences, les informations provenant du public (par exemple réclamations de clients), les rapports et états financiers des unités et le dernier rapport d'audit.

#### Evaluer le risque

3. **Evaluation du risque** – Le chef de l'équipe d'audit effectue une analyse des risques sur la base des informations générées par le système d'alerte précoce pour déterminer le niveau de risque de l'agence et de ses unités. Par exemple, si une unité de la BRI a connu une croissance particulièrement rapide au cours de l'année passée par rapport aux années précédentes ou aux autres unités de la région, celle-ci présente un risque potentiellement plus élevé. De même, si une unité a connu une forte baisse de son montant d'épargne, une analyse supplémentaire peut être nécessaire pour déterminer la raison de cette diminution. D'une manière générale, toute variation importante, quel que soit son impact sur le résultat, est susceptible de révéler un problème et doit faire l'objet d'une analyse complémentaire.

#### Déterminer l'étendue

4. **Etendue** – Le chef d'équipe détermine le niveau de détail nécessaire en examinant l'ensemble des informations. Si l'agence présente un risque élevé, l'équipe d'audit conduit un audit plus détaillé ; si le risque est plus faible, cela justifie une étendue plus limitée. Le chef d'équipe décide également quel outil utiliser, par exemple une revue des principaux points de contrôle (check-list) ou un programme d'audit (tests plus approfondis).

#### Fixer un calendrier

5. **Calendrier** – Sur la base de l'étendue de l'audit et du temps estimé nécessaire pour la réalisation des tests, le chef d'équipe établit un calendrier d'audit. A la BRI, le temps moyen de réalisation d'un audit est de deux semaines pour une agence et de trois jours pour une unité. L'équipe ne doit pas informer l'agence du calendrier d'audit, de façon à ce que celui-ci soit effectué à l'improviste. Un audit réalisé à l'improviste est plus efficace pour découvrir des fraudes ou mauvaises pratiques qui pourraient être temporairement dissimulées si l'agence connaissait à l'avance la date de l'audit. Par ailleurs, il est important que l'audit soit mené sans interruption. Si l'audit d'une unité prend trois jours, il doit s'agir de trois jours consécutifs.

6. **Estimation des charges** – Pour finir, le chef d'équipe estime les coûts directs de l'audit, notamment les frais d'hébergement, les coûts de transport, les repas et les frais de communication. Il s'agit du montant dont le chef d'équipe a besoin pour conduire l'audit. A la BRI, ces coûts, ajoutés au coût du temps de travail des auditeurs, sont imputés – au prorata – à l'agence et aux unités auditées.

**Estimer les charges**

### 3.3.2 Audit de l'agence

L'audit interne de l'agence ou de l'unité consiste en une série d'étapes permettant de déterminer le niveau d'exposition au risque. La plupart des institutions de microfinance dotées d'une fonction d'audit ont établi une série d'outils d'audit reposant sur des guides et procédures permettant de déterminer si telle agence respecte les procédures et politiques définies par la direction. L'équipe d'audit doit s'efforcer de minimiser les interruptions du cours normal des opérations et du service aux clients.

#### 3.3.2.1 Outils d'audit

Les outils d'audit sont les moyens utilisés par l'équipe d'audit pour mener à bien ses objectifs. Ces outils sont les suivants :

1. **Questionnaires de contrôle interne** – ces formulaires consistent en une liste de questions établies à partir des manuels de politiques et procédures. Ils permettent de s'assurer que toutes les politiques et procédures sont respectées.
2. **Programmes d'audit** – ensemble de procédures détaillées suivies par l'auditeur lorsqu'il réalise l'audit d'un domaine donné.
3. **Check-lists d'audit** – ces listes couvrent des domaines opérationnels autres que ceux couverts par les questionnaires de contrôle interne et les programmes d'audit. La taille de ces listes varie en fonction de la complexité du système de contrôle interne, de deux pages à un manuel tout entier.

#### 3.3.2.2 Principaux domaines d'audit

Pour être efficace, l'audit interne doit comprendre l'examen de tous les domaines d'opération. Cette partie décrit étape par étape le processus à suivre pour l'examen des dix domaines d'audit les plus courants dans une agence de microfinance, résumés dans le **tableau 5**.

**Tableau 5 : principaux domaines d'audit**

Domaines d'audit en microfinance	
1. Trésorerie	6. Transferts
2. Crédits	7. Systèmes informatiques
3. Dotations aux provisions	8. Immobilisations
4. Abandons de créances	9. Fixation des taux d'intérêt
5. Epargne	10. Etats financiers

#### **Trésorerie**

Le principal risque lié au traitement de la trésorerie est le risque de perte financière due au vol, à des erreurs comptables ou à l'inefficacité du

*Beaucoup d'IMF minimisent le risque de perte en limitant les collectes de remboursements et de dépôts d'épargne ayant lieu en dehors de l'agence.*

traitement des transactions. Beaucoup d'IMF minimisent le risque de perte en limitant au maximum les transactions financières (collecte des remboursements et des dépôts d'épargne) ayant lieu en dehors de l'agence. Au Bangladesh, ASA autorise ses agents de crédit à collecter les remboursements et les dépôts d'épargne sur le terrain. L'IMF réduit le risque de vol en programmant les visites aux clients de telle sorte que le montant d'argent transporté par l'agent de crédit toute la journée soit le moins élevé possible. Par exemple l'agent de crédit se rend d'abord auprès d'un groupe dont l'épargne est excédentaire, puis utilise ces fonds pour octroyer des crédits au groupe suivant. Les responsables régionaux de ASA effectuent des visites aux clients pour vérifier le montant d'argent collecté, ce qui réduit le risque de vol par les agents de crédit. Une section ultérieure sur les *visites aux clients* décrit ce mécanisme de contrôle plus en détail.

La première étape de l'audit consiste à vérifier la situation de trésorerie de l'agence. Le premier jour de l'audit, l'équipe d'audit doit arriver avant l'ouverture de l'agence pour assister à l'ouverture du coffre fort. Pour auditer la situation de trésorerie de l'agence, l'auditeur doit :

1. **Réaliser un contrôle de caisse.** L'équipe vérifie que le montant de trésorerie est équivalent au solde de clôture de la veille, pour garantir l'exactitude des états financiers et s'assurer qu'il n'y a pas eu fraude. Elle compte d'abord les billets séparés, en commençant par les plus gros. Certaines IMF comptent non seulement le montant total mais également le nombre de billets de chaque montant pour vérifier si l'argent a pu être utilisé puis remplacé. Le tableau 6 présente un exemple simplifié d'arrêté de caisse.

**Tableau 6 : exemple d'arrêté de caisse**

	1\$	5\$	10\$	20\$	50\$	100\$	Total	Signature
Nb de billets								
Valeur								

2. **Vérifier le niveau d'encaisse.** La plupart des institutions de microfinance ont une politique qui définit le montant d'encaisse minimum et maximum que peuvent détenir les agences. L'IMF anticipe ses besoins de trésorerie futurs en fonction des renouvellements de crédit, nouveaux crédits, retraits et dépôts d'épargne prévus. La fixation d'un seuil minimum de liquidité réduit le risque d'illiquidité de l'agence, c'est-à-dire le risque de ne pas avoir suffisamment de fonds pour faire face aux retraits d'épargne et aux décaissements de crédits, tandis que la fixation d'un plafond maximum réduit le risque de perte due au vol. Pour encourager l'usage efficient des fonds, la BRI fixe un minimum de 500 000 Rp. et un maximum de quatre pour cent du montant total des dépôts d'épargne, en plus des décaissements de crédits prévus pour la journée.

3. **Vérifier les autorisations d'accès au coffre.** La plupart des IMF restreignent l'accès au coffre ou à la chambre forte contenant l'argent. L'ouverture de certains coffres nécessite deux clés, dont l'une est détenue par le responsable de l'agence et la deuxième par un autre employé de l'agence. Ils ne peuvent donc ouvrir le coffre et accéder à l'argent qu'ensemble. Ce système réduit les risques de vol et évite de faire porter la responsabilité sur les mauvaises personnes en cas de fonds manquants. En l'absence de l'un des employés, un autre membre du personnel peut recevoir l'autorisation temporaire d'accès au coffre. L'équipe d'audit doit s'assurer que seuls les employés autorisés ont accès à l'argent déposé dans le coffre en vérifiant le registre des transferts de fonds et en identifiant les personnes détenant les clés ou le code de sécurité.
4. **Vérifier les signatures.** De même que pour l'accès au coffre, la plupart des IMF prévoient que l'arrêté de caisse soit signé par deux personnes. Cette mesure minimise le potentiel d'erreur et évite encore une fois de faire porter la responsabilité sur les mauvaises personnes en cas de fonds manquants. Les auditeurs doivent vérifier que les deux employés autorisés ont dûment signé l'arrêté de caisse dans le livre de caisse.

Après avoir contrôlé la situation de trésorerie, l'équipe d'audit vérifie que toutes les transactions ont été réalisées conformément à la politique définie et ont été correctement enregistrées. Pour chaque transaction, la BRI requiert la signature d'un « *auteur* » (généralement le client qui initie la transaction), d'un « *vérificateur* » (l'employé réalisant la transaction) et d'un « *signataire* » (autorité de supervision). Pour les transactions entre agences ou unités, le vérificateur et le signataire peuvent être le même employé. Les auditeurs de la BRI examinent toutes les opérations du mois passé, en vérifiant les autorisations et signatures. La dernière étape de l'audit de trésorerie consiste donc à :

5. **Rapprocher les bordereaux de transferts de trésorerie avec le registre des transactions.**<sup>15</sup> Les entrées et sorties de trésorerie doivent toutes être documentées, c'est-à-dire matérialisées par un reçu ou bordereau officiel qui peut être comparé au registre des transactions, facilement imprimable à partir de l'ordinateur en cas de système informatisé. Les bordereaux sont habituellement numérotés dans l'ordre des transactions. Ce dernier contrôle permet de vérifier que les transactions sont correctement enregistrées et qu'il n'y a pas eu manipulation des comptes.

### Crédits

Le principal risque encouru par une IMF est le risque de perte de revenus dans le cadre de l'activité de crédit due à des erreurs de traitement, à des informations erronées, à un non-respect de la politique de crédit, à une concentration excessive du risque de crédit, à de fausses garanties et à des fraudes de la part des employés. L'une des principales difficultés en matière

**Examiner le portefeuille de crédits**

<sup>15</sup> Également connu sous le nom de grand livre, le registre des transactions est le livre dans lequel toutes les transactions sont enregistrées dans leur ordre de réalisation.

de contrôle dans les IMF vient du fait que le système de suivi des crédits opère séparément du système comptable. Si l'IMF n'effectue pas de rapprochement des deux systèmes, elle s'expose à des risques de crédit, de transaction et de fraude non contrôlés.

**Gérer le risque de crédit**

*Dans le cadre de la gestion du portefeuille du crédit, les IMF réduisent leur risque de crédit en diversifiant le portefeuille, sur le plan géographique et des segments de marché.*

La gestion du risque de crédit est au cœur de l'activité de microcrédit. A chaque prêt octroyé, l'IMF s'expose à un risque de crédit lié à la capacité de remboursement future du client. A travers le crédit de groupe, l'IMF réduit ce risque en distribuant la responsabilité de remboursement sur plusieurs individus. Pour réduire ce risque dans le crédit individuel, l'IMF s'efforce généralement d'obtenir une garantie ou de collecter le plus d'informations possibles sur le profil du client, son patrimoine et ses activités productives. L'exposition potentielle de l'IMF au risque de crédit est accrue lorsque les employés collectent des informations erronées sur leurs clients ou lorsque les décisions de crédit ne sont pas conformes à la politique définie. Dans le cadre de la gestion du portefeuille du crédit, les IMF réduisent leur risque de crédit en assurant la diversification du portefeuille, sur le plan géographique et des segments de marché.

**Minimiser le risque de transaction**

Le processus de traitement des crédits expose les IMF au risque de transaction, ses employés étant susceptibles de faire des erreurs pouvant se traduire par des pertes financières. Par exemple, un agent de crédit peut accidentellement enregistrer un remboursement comme un dépôt sur le compte d'épargne d'un client. Si l'informatisation permet de réduire le risque d'erreur humaine pour ce qui est des calculs, les systèmes sont toujours tributaires des données saisies par les employés. Les IMF peuvent réduire le risque de transaction lié au processus de traitement des crédits en recrutant des employés compétents et en s'assurant qu'ils ont une bonne compréhension de toutes les étapes du processus. Plus les produits, procédures et systèmes sont simples, plus la probabilité d'erreurs de la part des employés pouvant induire des pertes est faible. Le tableau 7 dresse une liste de quelques erreurs couramment commises par les employés des IMF, citées au cours d'entretiens avec des auditeurs internes.

**Tableau 7 : erreurs courantes identifiées par les auditeurs internes de microfinance**

---

Au cours d'une série d'entretiens informels, les auditeurs internes des institutions de microfinance ont cité un certain nombre d'erreurs courantes commises par les employés qui exposent l'IMF au risque de transaction :

---

- Les nombres inversés, par exemple 39\$ au lieu 93\$ ;
  - Les zéros en moins, par exemple 100\$ au lieu de 1000\$ ;
  - Les erreurs d'enregistrement, par exemple enregistrer un retrait en tant que dépôt ou vice-versa
  - Mauvaise analyse par les agents de crédit, par exemple surestimation de la croissance des crédits ;
  - Erreurs de calculs, par exemple mauvais calculs des intérêts à
-

---

 rembourser.
 

---

Dans certains cas, les clients ou agents de crédit fournissent intentionnellement des données inappropriées, fausses ou trompeuses pour influencer la décision d'octroi. Les types de fraude les plus couramment pratiqués par les employés sont les prêts fictifs, les pots de vin et les détournements des fonds des clients.

### **Traiter les risques de fraude**

Les auditeurs internes identifient habituellement les *prêts fictifs* lorsqu'ils cherchent à rendre visite à un client et qu'ils se rendent compte que ce client est introuvable et que personne ne le connaît – tout simplement parce qu'il n'existe pas. Parfois les prêts fictifs sont décaissés au nom d'un ancien emprunteur, comme dans l'exemple d'ABA décrit dans la préface de ce guide. En l'absence de mécanismes de contrôle interne, les prêts fictifs ne sont généralement identifiés que lorsque l'agent de crédit ne verse pas les remboursements dus et que les prêts passent en impayés.

### **Prêts fictifs**

Les audits internes peuvent découvrir les cas de *pots de vin* en examinant les dossiers de crédit et en rendant visite aux clients. Dans la plupart des cas, les agents de crédit reçoivent des pots de vin pour octroyer des crédits à des emprunteurs qui autrement ne seraient pas éligibles. Si les auditeurs découvrent que plusieurs crédits ont été accordés à un emprunteur qui ne remplit pas les critères d'éligibilité, ils peuvent suspecter un cas de pot de vin. Si l'auditeur demande au client de lui communiquer le montant de son prêt, le client se rappellera généralement du montant qu'il a reçu et non du montant indiqué dans les registres. L'auditeur doit alors rechercher s'il n'y a pas d'autres divergences avec les montants reportés dans les registres, les agents de crédit ayant commis une fraude recherchant souvent d'autres opportunités identiques.

### **Pots de vin**

Les visites aux clients permettent généralement aussi de découvrir les cas de *détournement de fonds* des clients, c'est-à-dire l'enregistrement d'un remboursement ou d'un dépôt sur le compte d'une autre personne. Les détournements frauduleux sont particulièrement susceptibles de se produire lorsque les clients confient leur argent (remboursement ou dépôt d'épargne) à l'employé de l'IMF en dehors des locaux de l'agence. L'auditeur interne peut relever des différences en comparant les registres de l'agence avec ceux du client. Pour prouver la fraude dans un cas comme celui-ci, il peut être nécessaire d'obtenir la parole de plus d'un client. Cependant, dans la plupart des cas de fraude, l'IMF trouvera un ensemble de faits probants, l'employé ayant tendance à répéter les mêmes actions.

### **Détournement des fonds des clients**

Le moyen le plus efficace pour une IMF de réduire le risque associé à la fraude est d'effectuer des visites à un certain nombre de clients. Dans les institutions financières traditionnelles, où les montants de prêt sont plus élevés et le nombre d'emprunteurs actifs est plus faible que dans les IMF, il est souvent possible d'auditer chaque client pour évaluer l'exposition de l'institution au risque de crédit. Dans les institutions de microfinance, auditer tous les clients reviendrait à un coût prohibitif. Les IMF procèdent donc à des

*Le moyen le plus efficace pour une IMF de réduire le risque associé à la fraude est d'effectuer des visites à un certain nombre de clients.*

échantillonnages de clients pour évaluer le niveau du risque de crédit et de fraude de leur portefeuille. D'une manière générale, les IMF doivent auditer un nombre plus important de prêts mais un pourcentage plus faible du portefeuille global qu'une institution financière traditionnelle. Pour réaliser une bonne évaluation de leur risque, les IMF doivent auditer un échantillon suffisamment large de prêts pour obtenir une image fidèle de la qualité réelle de leur portefeuille.

### Echantillonnage

Les IMF ont généralement recours à une combinaison de deux types d'échantillonnage : aléatoire et sélectif. L'échantillonnage aléatoire consiste pour l'auditeur à sélectionner des clients au hasard, sans chercher à influencer la liste des clients audités. Les échantillonnages aléatoires sont souvent générés automatiquement par ordinateur. Les IMF utilisent l'échantillonnage pour minimiser le potentiel de biais humain susceptible d'influencer la sélection. Par exemple, les auditeurs peuvent, consciemment ou inconsciemment, éviter de sélectionner des clients suivis par un agent de crédit avec qui ils sont liés d'amitié ou qu'ils considèrent intuitivement comme une personne honnête. L'échantillonnage sélectif consiste quant à lui à établir une liste de clients à visiter sur la base de critères prédéterminés. Dans le cadre d'un échantillonnage sélectif, l'IMF se concentre volontairement sur les clients à haut risque. Cependant, là encore, l'IMF doit s'efforcer d'éviter les biais. Par exemple, une institution de microfinance peut ne pas sélectionner une région spécifique simplement parce qu'elle est difficile d'accès. Si l'IMF évite cette région à plusieurs reprises, cela peut conduire à y faire augmenter le risque de fraude.

Outre l'examen annuel conduit par le département d'audit interne, des examens mensuels des unités sont également réalisés par les *peniliks* de la BRI. Ceux-ci ont pour objectif de contrôler 40 pour cent du portefeuille de crédits chaque année et ont recours à une combinaison d'échantillonnages aléatoires et sélectifs pour sélectionner les prêts à examiner. Par exemple, si une unité compte 600 prêts actifs, le contrôleur interne vérifiera un échantillon de 20 par audit mensuel  $((600 \text{ prêts} \times 0,4) / 12 \text{ mois})$ . Le *penilik* sélectionnera par exemple un échantillon de 20 prêts répartis selon les critères suivants :

- Trois nouveaux prêts
- Sept prêts à jour
- Trois prêts en retard (n'ayant pas encore atteint l'échéance)
- Trois prêts en retard (jusqu'à trois mois de retard après l'échéance)
- Quatre prêts en retard (plus de trois mois de retard)

Cette répartition donne une large part aux prêts en retard pour la bonne raison qu'ils représentent un risque de perte plus important pour l'IMF. En se concentrant sur les prêts en impayés, les auditeurs se donnent plus de chances de découvrir d'éventuels cas de fraude, comme dans le cas du Nigeria décrit dans l'encadré 3 ci-dessous. Si l'IMF autorise le rééchelonnement des prêts, les auditeurs doivent accorder autant d'attention aux crédits rééchelonnés qu'aux crédits en retard, car ils présentent un risque plus élevé que les autres crédits à jour. Après avoir classé les prêts dans les catégories présentées ci-

dessus, les *peniliks* de la BRI utilise une méthode d'échantillonnage aléatoire pour sélectionner les prêts à examiner. Si l'unité a octroyé 10 nouveaux prêts, le *penilik* peut par exemple sélectionner un prêt sur trois.

### Encadré 3 : découverte de fraude au Nigeria

Au cours de visites à des clients effectuées dans le cadre d'un audit interne, une institution de microfinance du Nigeria a découvert plusieurs fraudes commises par ses agents de crédit. L'IMF a notamment découvert que certains agents de crédit avaient créé des « clients fantômes », c'est-à-dire des emprunteurs fictifs, pour détourner les montants de crédit. En rendant visite en priorité aux clients présentant des impayés, le personnel d'audit interne a pu rapidement découvrir la fraude et minimiser la perte financière pour l'IMF. Pour réduire l'occurrence de ce type de fraude, l'IMF demande maintenant à ce que tous les prêts soient soumis à l'approbation des responsables d'agences. En changeant le processus d'approbation des prêts, l'IMF réduit la probabilité d'émission de prêts fictifs. En outre, l'IMF pense que le simple fait de conduire des audits internes, comprenant des visites aux clients, dissuade le personnel de commettre une fraude car il court le risque d'être démasqué.

Après avoir sélectionné les prêts à contrôler, l'auditeur étudie les dossiers de prêt pour vérifier les éléments suivants :

1. **Administration du crédit.** Les questions qui suivent permettent d'évaluer si l'information sur le client a été correctement collectée et traitée :
  - La demande de crédit est-elle correctement remplie et complète ?
  - Le dossier de crédit est-il complet, par exemple contient-il toutes les informations sur l'identité de l'emprunteur ?
  - Le client remplit-il les critères d'éligibilité, par exemple le nombre d'années d'exercice ?
  - Les procédures d'autorisation ont-elles été respectées ? Par exemple si le montant du prêt était plus élevé que le plafond autorisé par l'agence, les signatures requises ont-elles été obtenues ?
  - Les tranches de remboursement et les intérêts ont-ils été correctement calculés ?
  - Les reçus contenus dans le dossier correspondent-ils au grand livre ?
2. **Analyse du crédit.** Les questions qui suivent permettent d'évaluer la pertinence de la décision de crédit :
  - L'analyse de la demande de crédit a-t-elle été bien faite ? La BRI vérifie cinq critères : profil, capital, situation économique, capacités, garantie. Cet examen permet de vérifier que l'information utilisée pour approuver le crédit justifiait bien la décision prise.

- La durée du prêt est-elle adaptée à l'activité du client ? Par exemple, la première tranche de remboursement dans le cas d'un prêt agricole sera généralement versée quatre mois après l'octroi. En répondant à cette question, l'auditeur évalue la probabilité d'un remboursement à l'échéance en comparant les flux de trésorerie anticipés de l'entreprise du client au calendrier de remboursement du prêt.
  - Les calculs réalisés pour justifier la décision de crédit sont-ils corrects ? (Par exemple calcul du fonds de roulement prenant en compte la rotation des stocks et les produits à recevoir)
  - Le dossier contient-il tous les documents requis ? Notamment reçus de remboursement, certificat de propriété foncière, documents prouvant la propriété des éventuelles garanties fournies. Cet examen permet de déterminer si le processus d'approbation du crédit a respecté la politique définie.
- 3. Remboursements.** Les questions qui suivent permettent d'évaluer la fiabilité des informations portant sur la qualité du portefeuille :
- La date et le montant des remboursements ont-ils été correctement enregistrés ? Cette vérification consiste à comparer les registres du client avec ceux de l'agent de crédit et ceux de l'IMF pour s'assurer que l'information est cohérente et fiable. Dans le cas contraire, l'auditeur identifie la source de l'erreur et cherche à savoir s'il s'agit d'une erreur involontaire ou au contraire intentionnelle en discutant avec les employés et les clients.
  - Si l'institution de microfinance accepte les remboursements partiels, le solde de la tranche apparaît-il en impayé ? Beaucoup d'IMF n'autorisent pas les remboursements partiels à cause de la complexité de gestion qu'ils représentent et pour maintenir l'intégrité de leur système d'information comptable. Dans le cas de crédits de groupe, accepter les remboursements partiels peut nuire à la structure de caution solidaire. Si les remboursements partiels sont autorisés, l'auditeur vérifie que les rapports sur la qualité du portefeuille font bien apparaître la particularité de ces remboursements, c'est-à-dire ne les traitent pas comme des remboursements normaux à jour.
  - Les chèques postdatés utilisés pour rembourser les prêts ont-ils été honorés et permis le remboursement prévu ? Certaines IMF demandent à leurs clients de leur remettre des chèques postdatés qui sont déposés à la banque à la date d'échéance. Ces IMF doivent toutefois s'assurer qu'elles n'enregistrent ces remboursements que lorsque le chèque a été encaissé et qu'elles font rapidement les ajustements nécessaires sur les comptes pour lesquels les chèques n'ont pas pu être encaissés.
  - Les prêts ont-ils été refinancés, c'est-à-dire remplacés par un nouveau prêt ? Si c'est le cas, cette pratique est-elle reflétée dans le système d'information de gestion ? Beaucoup d'IMF n'autorisent pas le refinancement des prêts à cause de la difficulté de suivi qu'ils représentent. Les prêts refinancés ne doivent pas être traités de la même manière que les prêts à jour dans le système d'information de gestion. L'IMF doit s'assurer que son SIG est doté d'un mécanisme

simple permettant de distinguer les prêts refinancés des prêts à jour afin d'éviter toute confusion et garantir la transparence du rapport sur la qualité des crédits.

- En cas d'impayés, une garantie a-t-elle été saisie ? La valeur réelle de cette garantie a-t-elle été enregistrée ? Il arrive souvent que la valeur de la garantie change ou soit initialement surestimée par l'agent de crédit. Au moment de la saisie, l'IMF doit s'assurer qu'elle enregistre bien la valeur réelle de la garantie saisie, ainsi que le montant que l'institution est susceptible de retirer de sa vente pour solder le prêt. Si la valeur de la garantie saisie n'est pas suffisante pour couvrir le solde du prêt, l'IMF doit alors enregistrer le solde comme une perte ou comme un montant restant dû par le client, selon la politique de l'institution.
- Les employés peuvent-ils falsifier les dossiers des clients dans le système d'information de gestion ? La plupart des grandes institutions de microfinance ont des systèmes informatiques qui restreignent l'accès des employés aux dossiers des clients à leur strict domaine d'opération. L'auditeur doit s'assurer que les dossiers présentent une image fidèle de l'historique des clients, la meilleure façon de le faire dans une IMF étant de rendre visite aux clients.

Pour achever le processus d'audit des comptes de prêt l'auditeur se rend chez les clients correspondant aux dossiers étudiés. Ce n'est qu'en rendant visite aux clients qu'une IMF peut s'assurer que le risque de fraude est efficacement contrôlé. Si elle n'est soumise à aucun contrôle, la fraude peut causer des pertes financières substantielles et nuire à la réputation de l'institution. La section sur les *visites aux clients* traite spécifiquement de cette question.

### Provisions

Les auditeurs examinent l'exposition au risque due à une mauvaise politique de provisions sur créances douteuses ou à une mauvaise gestion des recouvrements. Les provisions doivent correspondre aux échéances des prêts. Les prêts doivent être pondérés en fonction du risque qu'ils représentent suivant un processus systématique d'évaluation de leur qualité. Les microcrédits étant généralement à court terme, le provisionnement doit être plus prudent au sein des IMF qu'au sein des institutions financières traditionnelles.<sup>16</sup> Par exemple, un microcrédit d'une durée de trois mois en retard de 60 jours présente probablement un risque plus grand qu'un prêt à cinq ans en retard de 90 jours. L'audit de la politique de provisionnement comprend les étapes suivantes :

- Examiner le processus de consolidation de l'information contenue dans les rapports pour vérifier l'exactitude de la classification des prêts, c'est-à-dire sa conformité à la balance âgée. Les auditeurs ne doivent pas s'en tenir aux seules données chiffrées figurant dans ces rapports mais doivent vérifier que la qualité du portefeuille de crédits est documentée de manière fiable et que l'évolution des impayés est transparente.

### Vérifier la politique de provisionnement

<sup>16</sup> Berenbach et Churchill, 1997, p.66.

- S'assurer que les provisions sont adéquates et conformes à la politique définie. Les auditeurs doivent vérifier que les provisions ont par le passé suffi à couvrir les pertes sur créances irrécouvrables réelles. Dans le cas contraire, les auditeurs doivent porter cette lacune à la connaissance de la direction afin que celle-ci puisse modifier la politique de provisionnement.
- Vérifier l'authenticité des prêts par l'intermédiaire des visites aux clients et valider les causes de non-remboursement préalablement à l'abandon de créances. Ce n'est qu'en discutant des crédits avec les clients que l'IMF est en mesure de découvrir les prêts fantômes et d'autres types de fraude. En outre, l'IMF peut exploiter l'information collectée par les auditeurs sur les causes d'impayés pour améliorer le produit et les procédures de prêt de façon à réduire le risque dans le futur.

### **Evaluer les abandons de créances**

*Bien que les crédits passés en perte puissent encore générer des revenus pour l'IMF, ils sont particulièrement vulnérables à la fraude et à la mauvaise gestion du fait qu'ils n'apparaissent plus au bilan.*

### **Abandons de créances**

Les IMF doivent définir un calendrier d'abandon de créances pour les crédits présentant un solde résiduel et un retard de remboursement supérieur à un certain nombre de jours. Bien que les crédits passés en perte puissent encore générer des revenus pour l'IMF, ils sont particulièrement vulnérables à la fraude et à la mauvaise gestion du fait qu'ils n'apparaissent plus au bilan. L'audit des abandons de créances comprend les étapes suivantes :

- Examiner les écritures du grand livre correspondant aux abandons de créances depuis le dernier audit et vérifier que les procédures d'autorisation ont été respectées. Une augmentation des abandons de créances peut être un signe de fraude ou de mauvais contrôle du risque de crédit. Les auditeurs doivent identifier la cause de tout changement significatif du montant des abandons de créances.
- Vérifier le bon traitement des remboursements effectués sur des crédits déjà passés en perte. Tout remboursement versé après l'abandon de la créance correspondante est particulièrement vulnérable à la fraude, car les agents de crédit peuvent le collecter sur le terrain et ne pas l'enregistrer une fois de retour dans l'agence. Une fois encore, ce n'est qu'en rendant visite aux clients après l'abandon de créances que les auditeurs peuvent contrôler qu'il n'y a pas eu détournement.
- Détecter la présence éventuelle de charges de recouvrement excessives ou fictives. Comme pour les autres charges, les auditeurs doivent vérifier les montants dépensés pour le recouvrement et estimer si leur niveau est raisonnable.
- Le cas échéant, s'assurer que les garanties sont vendues à leur prix maximum. Les auditeurs doivent vérifier la procédure utilisée pour vendre les garanties et s'assurer que les employés des agences ne reçoivent pas de pots de vin ou d'autres avantages pour vendre les biens en dessous du prix du marché.

### **Epargne**

En offrant des services d'épargne à ses clients, l'institution de microfinance s'expose à des risques fiduciaires, d'illiquidité et de fraude accrus. L'IMF

**Auditer le  
d'épargne**

doit garantir à ses clients que leurs fonds sont physiquement en sécurité et que leur argent est disponible sur demande en cas de besoin de retrait. Si le dépôt moyen des clients dans une IMF est généralement faible, il représente cependant souvent une part significative de l'épargne d'une vie pour les clients. C'est pourquoi les IMF qui mobilisent l'épargne des clients ont, en plus de la responsabilité de protéger les actifs de l'institution, celle de protéger les actifs de leurs clients, ce qui rend d'autant plus crucial le besoin d'une gestion des risques et d'un contrôle interne efficaces. Le risque fiduciaire, correspondant au risque de perte de confiance dans l'institution, naît souvent du changement de perception de la santé financière de l'institution de la part des clients ou d'une perte de confiance dans la capacité de la direction à protéger les actifs de l'institution. La perte de confiance des clients se traduit par le retrait de leur épargne, ce qui peut conduire à une crise de liquidité s'ils sont nombreux à retirer leurs dépôts en même temps. Les IMF peuvent appréhender les signes d'un risque fiduciaire accru en suivant l'évolution des comportements de retrait et des demandes des clients dans le temps.

La plupart des IMF gèrent le risque de liquidité au niveau du siège pour l'ensemble de l'institution. Cependant, chaque agence doit également s'assurer qu'elle dispose de suffisamment de liquidités pour faire face à ses besoins de trésorerie quotidiens. Lorsqu'elle collecte l'épargne des clients et qu'elle s'en sert pour octroyer des crédits, l'IMF augmente considérablement son exposition au risque de liquidité. Si l'institution ne réalise pas d'estimations précises de ses entrées et sorties de trésorerie, il peut en résulter un déficit de trésorerie. Or si l'IMF n'est pas en mesure d'honorer toutes les demandes de retrait, cela peut provoquer l'inquiétude des épargnants et conduire à des retraits en masse. Les IMF sont habituellement dotées d'un système de calcul des besoins de trésorerie anticipés qui estime les dépôts d'épargne et remboursements à venir ainsi que décaissements de crédits et retraits d'épargne. La plupart des agences d'IMF maintiennent un certain montant de trésorerie en plus des besoins de trésorerie estimés pour parer à un éventuel déficit de liquidités imprévu. Par exemple, chaque unité de la BRI conserve un montant de trésorerie minimum de 500 000 Rp. en plus des décaissements quotidiens prévus. Le système de contrôle interne doit contrôler que la politique de l'IMF concernant la gestion du risque de liquidité est bien respectée par l'agence.

Les institutions de mobilisation de l'épargne s'exposent à un risque de fraude accru à cause du plus grand nombre de transactions. Lorsqu'ils examinent les comptes d'épargne, les auditeurs doivent chercher à déceler d'éventuels signes de fraude commise par les employés ou les clients. L'une des fraudes associées à la mobilisation de l'épargne consiste pour l'agent de crédit à collecter l'épargne d'un client mais sans la déposer sur le compte de ce client. Du fait du risque élevé de fraude et du danger potentiel que représente le transport de fonds pour les agents de crédit, beaucoup d'IMF n'autorisent pas leurs employés à accepter des dépôts en dehors de l'agence. Un autre type de fraude se produit lorsqu'un individu effectue un retrait sur le compte d'épargne d'un autre client. Pour se protéger contre ce type de fraude, certaines IMF conservent une signature ou une empreinte digitale du client pour pouvoir vérifier son identité au moment du retrait. Pour ses comptes

### **Gérer le risque de liquidité**

### **Réduire le risque de fraude**

*Les institutions de mobilisation de l'épargne s'exposent à un risque de fraude accru à cause du plus grand nombre de transactions.*

*L'audit interne évalue dans quelle mesure l'épargne des clients est exposée au risque de perte ou de détournement.*

d'épargne à terme, Banco Sol a créé un système de numérotation appliqué aux certificats de dépôts et garde la trace des numéros attribués, ce qui réduit considérablement le risque que des clients encaissent de l'argent sur des certificats frauduleux.

L'audit interne évalue dans quelle mesure l'épargne des clients est exposée au risque de perte ou de détournement. Le détournement correspond à l'enregistrement inexact d'un retrait ou d'un dépôt d'épargne, par exemple sur un autre compte ou sous la forme d'un autre type de transaction. Pour auditer les comptes d'épargne, l'équipe d'audit doit d'abord déterminer la taille d'échantillon pour chaque type de produit d'épargne : épargne liquide ou à terme. Les *peniliks* de la BRI s'efforcent de contrôler six pour cent des comptes d'épargne des clients sur l'année. Ainsi, si une unité détient 900 comptes d'épargne sur livret et 300 comptes d'épargne à terme, alors chaque mois le *penilik* doit vérifier 30 comptes d'épargne sur livret ( $(900 \times 0,06)/12$  mois) et 10 comptes d'épargne à terme ( $(300 \times 0,06)/12$  mois) dans cette unité.

Pour contrôler les comptes d'épargne, l'auditeur se livre aux vérifications suivantes :

- Le dossier d'épargne du client est-il complet ? A la BRI, le dossier doit comprendre une copie du formulaire de demande d'ouverture de compte, une copie de la carte d'identification et une carte comportant la signature du client pour la vérification de son identité.
- Les reçus du dossier du client correspondent-ils au registre des transactions ?
- La signature du client correspond-elle à la signature portée sur la carte de référence ?
- Les intérêts ont-ils été correctement crédités sur le compte ?
- Pour les comptes d'épargne à terme, la pénalité appliquée en cas de retrait précoce a-t-elle été correctement calculée et appliquée de façon cohérente ?

Pour achever le processus d'audit des comptes d'épargne, l'auditeur rend visite aux épargnants de l'échantillon (voir le détail dans la section *Visites aux clients*).

### **Transferts**

#### **Contrôler les transferts**

Pour contribuer à réduire le risque de perte et de détournement, l'équipe d'audit doit contrôler deux types de transferts : les transferts des clients d'un compte sur un autre et les transferts entre agences. Souvent, un petit nombre de transferts est contrôlé par rapprochement entre les comptes d'épargne et les comptes de crédit à partir desquels et vers lesquels les fonds sont transférés. Cependant, l'équipe d'audit peut souhaiter contrôler spécifiquement les transferts de fonds du compte d'un client vers le compte d'un autre client. Pour contrôler ces transferts, l'auditeur doit effectuer un rapprochement entre les informations contenues dans le grand livre et celles des dossiers clients, puis visiter les clients titulaires des comptes à partir desquels l'argent a été tiré. Pour auditer les transferts entre agences, l'équipe d'audit doit apporter

les registres de transferts de fonds d'autres agences ou unités et effectuer le rapprochement avec les registres de l'agence ou de l'unité auditée.

### **Systemes informatiques**

Si les opérations de l'institution de microfinance sont informatisées, celle-ci doit évaluer la capacité du système à la protéger du risque d'intégrité et du risque lié au système d'information de gestion. L'équipe d'audit vérifie que les risques sont contrôlés efficacement.

**Evaluer les systèmes informatiques**

Pour vérifier que le système informatique protège l'IMF du risque d'intégrité, autrement dit du risque que des individus non autorisés aient accès à des données importantes, l'auditeur doit :

**Contrôler le risque d'intégrité**

- Vérifier que les mots de passe des employés sont tenus secrets et qu'ils sont régulièrement modifiés pour maintenir leur efficacité.
- Vérifier que les employés se connectent et se déconnectent correctement et n'utilisent pas un ordinateur connecté par un autre employé.
- Vérifier que les employés ne sont pas capables d'accéder à l'information en dehors de leur domaine de travail.
- Vérifier que les employés demandent aux clients de justifier leur identité avant de leur donner des informations sur leur compte.

En outre, les auditeurs doivent vérifier que des contrôles adéquats protègent l'information contenue dans la base de données, c'est-à-dire :

**Contrôler le risque lié au SIG**

- S'assurer que des fichiers de sauvegarde sont régulièrement créés et qu'ils sont stockés dans un lieu relativement sûr.
- Vérifier qu'une recherche de virus est régulièrement effectuée sur les ordinateurs et que le logiciel anti-virus est actualisé.
- Vérifier que les calculs effectués par ordinateur sont justes et que l'information est stockée de manière appropriée. Les auditeurs peuvent procéder à cette vérification manuellement en utilisant une calculatrice et en vérifiant les calculs de base du système, par exemple les calculs de taux d'intérêt, ou en utilisant un logiciel d'audit (voir ci-dessous).

Il existe des logiciels informatiques qui peuvent faciliter l'identification des erreurs potentielles et/ou des comptes de l'échantillon audité. Ces logiciels d'audit vérifient que toutes les transactions respectent bien les politiques et procédures standard et identifient les comptes qui ne s'y conforment pas. Par exemple, si l'IMF a fixé un plafond de crédit, le programme peut rapidement identifier tous les prêts supérieurs à ce plafond. Plus le logiciel est adaptable aux politiques et pratiques de l'IMF, plus il est utile, bien que des produits sur mesure de ce type aient tendance à être coûteux. La BRI a fait appel à un consultant canadien en 1995 pour développer son logiciel d'audit personnalisé, baptisé Idea 5, que le département d'audit interne utilise pour chaque visite d'audit.

**Logiciel d'audit**

**Vérifier les immobilisations**

**Immobilisations**

Pour réduire le risque de détournement ou de vol d'immobilisations, l'équipe d'audit a pour responsabilité de vérifier les immobilisations portées sur le bilan d'une institution de microfinance, ce qui inclut les tâches suivantes :

- Vérifier l'existence des principales immobilisations. Dans une IMF, cela peut inclure le mobilier, les unités de climatisation, les motos ou autres moyens de transport. Cette vérification protège l'IMF de l'enregistrement frauduleux de fausses charges et du vol d'immobilisations.
- Vérifier l'état des immobilisations et le niveau d'utilisation indiqué. Le niveau d'usure de l'actif correspond-il au niveau d'utilisation indiqué ? Cette vérification permet de déterminer si les immobilisations sont mal utilisées ou utilisées en dehors des activités normales de l'IMF.
- L'amortissement des immobilisations est-il correctement enregistré sur le bilan ? Cette vérification protège l'IMF des erreurs de comptabilité qui pourraient affecter la rentabilité de l'institution.

**Vérifier la fixation des taux d'intérêt**

**Fixation des taux d'intérêt**

Certaines IMF permettent à leurs agences de fixer leurs propres taux d'intérêt en fonction de leur marché spécifique et des besoins des clients, comme Fundusz Mikro en Pologne et les banques rurales Banks Perkreditan Rakyat (BPR) en Indonésie. Pour auditer une agence qui fixe ses propres taux d'intérêt, les auditeurs internes doivent :

- Vérifier si l'agence détermine et applique ses taux d'intérêt conformément à la politique de l'IMF ; par exemple certaines IMF déterminent le taux de rémunération des dépôts simplement en ajoutant un certain pourcentage au taux interbancaire ou taux de base bancaire du pays. Les auditeurs vérifient également si les taux d'intérêt sont correctement calculés conformément à la politique définie ; par exemple si la politique de l'IMF est de calculer les taux d'intérêt sur le solde restant dû, il faut vérifier que les charges d'intérêts diminuent au fur et à mesure du remboursement du prêt.

**Examiner les états financiers**

**Etats financiers**

Lorsque les agences de l'IMF opèrent comme des centres de profit, les auditeurs doivent aussi vérifier l'exactitude et la fiabilité des informations contenues dans les états financiers, c'est-à-dire dans le bilan et le compte de résultat. Les principales expositions au risque que permet d'identifier l'examen des états financiers sont la surestimation des charges, le manque de contrôle budgétaire, une mauvaise comptabilité analytique, des versements en double ou remboursements frauduleux aux agents. Certains auditeurs internes, comme ceux de BancoSol, ont la responsabilité de comparer les charges budgétées aux charges réelles et d'évaluer si les agences ne dépassent pas leur budget.

Pour conduire un audit des états financiers, les auditeurs examinent :

### 1. Le compte de résultat

- Vérifier le montant des produits et des charges pour la période. Les produits et les charges sont-ils raisonnables pour chaque poste ? Les charges restent-elles dans les limites du budget ?
- Vérifier les reçus des achats, les postes, montants et dates.
- Contrôler que les procédures d'achat sont conformes à la politique définie. Par exemple, les autorisations requises (signatures) pour les achats importants ont-elles été obtenues ?

Ces contrôles vérifient que le compte de résultat présente une image fidèle de la situation financière, que les employés suivent les politiques définies et respectent les budgets établis, et protègent l'IMF contre les dépenses frauduleuses et l'établissement de rapports frauduleux.

### 2. Le bilan

- Vérifier si le solde d'ouverture de la période correspond au solde de clôture de la période précédente.
- Vérifier le montant des actifs, dettes et reports à nouveau.

Ces contrôles vérifient la fiabilité des données du bilan.

La plupart des IMF ont d'autres domaines d'audit que ceux présentés ici. Par exemple, si l'IMF a mis en place un système de primes, les auditeurs peuvent également vérifier que les primes sont correctement allouées et qu'elles ont été versées en temps et en heure. Chaque IMF comporte des aspects qui lui sont propres et qui nécessitent des contrôles et vérifications supplémentaires du système.

#### 3.3.2.3 Visites aux clients

L'audit d'une agence de microfinance n'est pas complet tant que les auditeurs n'ont pas rendu visite aux clients pour effectuer un rapprochement entre leurs registres et ceux de l'agence. C'est en rendant visite aux clients que les IMF découvrent la plupart des cas de fraude. L'auditeur se rend chez les clients qui composent l'échantillon sélectionné pour le contrôle au niveau de l'agence.

**Groupes.** Dans le cas d'IMF qui utilisent une méthodologie d'épargne et de crédit de groupe, les membres du groupe assument une grande part des responsabilités qui incombent traditionnellement à un employé. C'est pourquoi l'auditeur interne doit souvent rendre visite aux groupes de clients pour vérifier leur cohésion et leur capacité à remplir leur rôle de manière appropriée. En fonction de la nature de la méthodologie de groupe employée, les auditeurs internes de l'IMF effectuent les vérifications suivantes :

- Vérifier l'existence du groupe et son bon fonctionnement en assistant à une réunion de groupe. Habituellement, l'auditeur interne est en mesure de déterminer si le groupe semble vouloir s'engager dans une relation à long terme avec l'institution en observant le déroulement d'une réunion de groupe.

**Rendre visite aux clients**

**Auditer des groupes de clients**

- Vérifier les registres du groupe pour s'assurer que les calculs sont corrects et les rapports fidèles. Si les rapports ne sont pas fidèles, l'auditeur interne doit déterminer si les écarts constatés sont le fruit d'une mauvaise formation, trahissent une intention de fraude ou s'expliquent par d'autres raisons.
- Vérifier que les groupes n'octroient des prêts qu'à leurs seuls membres et que les politiques de crédit sont respectées. Par exemple, beaucoup d'IMF ciblant exclusivement les femmes constatent que leurs clientes peuvent être victimes de pressions de la part de leurs maris qui les poussent à prendre des crédits pour eux.
- Vérifier l'existence et le respect de règles de groupe et déterminer si le groupe se conforme bien aux normes d'exploitation de l'IMF. Par exemple, de nombreuses IMF appliquant une méthodologie de crédit solidaire permettent aux groupes de sélectionner eux-mêmes leurs membres mais n'autorisent pas la présence de deux membres d'une même famille dans le même groupe.

**Emprunteurs.** L'auditeur se rend chez les emprunteurs de l'IMF avec leur dossier de crédit pour vérifier que les transactions ont été correctement enregistrées. Lors de sa visite au client, l'auditeur doit poser les mêmes questions que celles qui ont été posées par l'agent de crédit pour prendre la décision d'octroi du prêt. L'auditeur vérifie les informations contenues dans le dossier de crédit :

- Nom de l'emprunteur
- Montant du crédit
- Remboursements – nombre, montant, remboursements non honorés ?
- Durée du crédit
- Utilisation du crédit
- Crédit précédent – montant, date à laquelle le crédit a été soldé ?
- Situation de l'entreprise du client

#### **Audit des crédits individuels**

L'évaluation de la décision d'octroi et de la situation de l'entreprise du client est particulièrement importante pour les clients bénéficiant de prêts individuels. Pour le crédit individuel, les IMF peuvent évaluer la situation de l'entreprise de plusieurs manières. La BRI examine simplement le volume des ventes avant et après l'octroi du prêt, pour déterminer si le prêt a été utilisé de manière productive et s'il permet de générer des ventes supplémentaires. Les auditeurs de Mibanco se livrent à une analyse plus approfondie de l'entreprise, prenant également en compte l'ensemble des dettes et actifs du client. L'audit de Mibanco comprend les questions suivantes :

- Le client est-il propriétaire de son domicile ou le loue-t-il ? Les clients propriétaires de leur maison sont considérés comme plus stables et donc plus faciles à trouver en cas d'impayés.
- Les montants des dettes et actifs indiqués dans les rapports sont-ils corrects et raisonnables, notamment les stocks et garanties

matérielles ? Un auditeur expérimenté peut estimer la valeur des stocks dans un magasin à leur seule vue.

- Le client a-t-il d'autres prêts en cours ? Pour quel montant ? Pour quelle durée ?

**Epargnants.** L'auditeur rend visite aux épargnants avec les informations de l'agence pour effectuer un rapprochement avec l'historique des transactions des clients. L'auditeur vérifie les informations portées sur les registres de l'agence :

- Nom et adresse de l'épargnant
- Date et montant du dépôt d'ouverture
- Date et montant des dépôts et retraits suivants
- Il effectue aussi un rapprochement entre les transactions portées sur les registres de l'agence et celles du livret ou des reçus du client

En théorie, la BRI sélectionne les épargnants à visiter de manière aléatoire à l'aide d'un tableau statistique. Cependant, les auditeurs de la BRI se sont rendu compte que les clients sont méfiants à l'égard des personnes inconnues qui viennent chez eux les interroger sur leur épargne personnelle. En pratique, les auditeurs de la BRI audient principalement les comptes d'épargne des clients qui viennent à l'agence pendant la période d'audit. Lorsque les épargnants sont aussi emprunteurs, les IMF peuvent auditer les comptes d'épargne en même temps que les comptes de crédit.

Lorsqu'il se rend chez les clients, l'auditeur doit également vérifier le respect de politiques spécifiques à l'IMF. Par exemple, dans les IMF qui permettent aux clients d'accéder à plusieurs prêts, le processus d'examen de la demande de prêt doit vérifier que le montant combiné des différents crédits n'excède pas une certaine limite. L'auditeur doit vérifier le respect de cette politique. En outre, plusieurs IMF interdisent à leurs employés de collecter des remboursements ou des dépôts d'épargne de clients en dehors des locaux de l'agence, pour se protéger contre le vol ou le détournement de fonds. Pour vérifier que cette mesure est bien respectée, les auditeurs peuvent demander aux clients s'ils ont déjà confié une somme d'argent à un employé en dehors de l'agence. Cependant, pour garantir l'efficacité de cette politique, l'institution de microfinance doit s'assurer que les clients en ont connaissance et comprennent son utilité. K-Rep a instauré une politique supplémentaire stipulant que les agents de crédit qui manipulent l'argent des clients en dehors de l'agence sont responsables de la bonne allocation de ces fonds et de leur perte éventuelle.

Au fur et à mesure de l'évolution d'une institution, certaines politiques et procédures deviennent inévitablement obsolètes. Si l'auditeur remarque qu'une politique ou procédure particulière est systématiquement négligée, il est probable que les employés ne la considèrent pas comme importante ou ne l'approuvent pas. Les auditeurs doivent dans ce cas interroger les employés sur les effets de cette politique pour découvrir pourquoi ils ne l'appliquent pas. Souvent les auditeurs sont du même avis que les employés à partir du moment où ils comprennent le raisonnement. L'auditeur peut améliorer ses

## Auditer les épargnants

## Respect des politiques

*Lorsqu'il se rend chez les clients, l'auditeur doit également vérifier le respect de politiques spécifiques à l'IMF.*

relations avec les employés en approuvant le changement de politiques devenues obsolètes ou ayant des conséquences négatives.

**Autres utilisations des visites aux clients**

*Les IMF peuvent profiter des visites aux clients pour mener une étude de marché préalable au développement de nouveaux produits ou pour améliorer la satisfaction de la clientèle.*

Les institutions de microfinance peuvent également tirer parti des visites aux clients pour satisfaire dans le même temps d'autres objectifs institutionnels. Etant donné que les visites aux clients prennent du temps et sont donc coûteuses pour l'institution, l'IMF a tout intérêt à exploiter ces visites au maximum. Les institutions de microfinance peuvent profiter des visites aux clients pour mener une étude de marché préalable au développement de nouveaux produits ou pour solliciter leur avis sur la manière d'améliorer la satisfaction de la clientèle. Par exemple, lors de visites aux clients de Mibanco au Pérou, l'auditeur interne introduit la conversation en expliquant que le but de sa visite est de s'assurer que les clients sont satisfaits des services de l'institution et que le personnel traite correctement les transactions. Cette approche met le client à l'aise et facilite une discussion plus franche et plus ouverte à propos de l'entreprise du client et de son expérience au sein de l'institution financière. L'auditeur prend des notes pendant l'entretien et communique les principales conclusions à la direction, notamment les recommandations d'amélioration les plus souvent citées concernant le service aux clients ou les changements à apporter aux caractéristiques du produit. Cette approche ne nuit pas aux relations des auditeurs avec le personnel des agences car les auditeurs ne communiquent que les conclusions générales à la direction et évitent de citer des noms, à moins d'une suspicion de fraude.

**3.3.3 Rapport d'audit**

*Pour chaque conclusion, les auditeurs doivent rédiger une constatation d'audit.*

Pour chaque conclusion, les auditeurs doivent rédiger une constatation d'audit présentant i) la situation (ce qui pose problème), ii) les critères (ce qui est correct), iii) la cause, iv) l'impact (la perte ou l'effet négatif potentiel sur l'IMF), et v) les recommandations. Le **tableau 8** présente un exemple de constatation d'audit. Le chef de l'équipe d'audit compile ensuite toutes les constatations dans le rapport d'audit résumé, dont un exemple est proposé dans le **tableau 9**. Chaque fois que c'est possible, les auditeurs doivent se reporter aux politiques et procédures de l'IMF pour justifier leurs constatations. Ils doivent en outre s'exprimer de façon neutre en désignant les audités par leur titre ou fonction plutôt que par leur nom.

**Tableau 8 : exemple de constatation d'audit**

Situation	Critère	Cause	Impact	Recommandation
Il manquait 2 \$ par mois sur le montant des intérêts du prêt n°101.	Les intérêts sur ce prêt doivent se monter à 10 \$ par mois.	L'agent de crédit a utilisé un ancien taux d'intérêt pour effectuer le calcul.	L'IMF a perdu 2 \$ par mois au cours des trois derniers mois, soit un total de 6 \$.	Le responsable doit rappeler à l'agent de crédit que les taux d'intérêt sont révisés au début de chaque mois.

Une fois achevé l'audit de l'agence, les auditeurs rencontrent le responsable de l'agence pour revoir les constatations et clarifier l'information à inclure dans le rapport d'audit. Les auditeurs doivent se préparer à cet entretien et apporter toutes les références utiles pour étayer leur point de vue. Ils doivent commencer leur présentation par les principaux problèmes identifiés, puis poursuivre avec les observations plus mineures tout en mettant l'accent sur les conclusions positives de l'audit. Les auditeurs doivent rester justes et objectifs et faire référence aux politiques et procédures que les employés n'appliquent pas de façon systématique.

### **Entretien avec le responsable de l'agence**

**Tableau 9 : exemple de rapport d'audit résumé**

N°	Point	Recommandation
1	L'agence ne peut conserver plus de 10 000 \$ en espèces, mais 16 000 \$ ont été trouvés. L'excédent doit être transféré au siège.	Le responsable d'agence doit mieux surveiller la gestion des espèces et tout excédent doit immédiatement être déposé.
2	Lors d'une visite dans l'entreprise du client n°243, nous avons constaté que son magasin était fermé depuis deux mois.	Prendre des mesures de supervision pour vérifier que l'entreprise est encore en activité lorsqu'un nouveau prêt lui est accordé.
3	Les intérêts dus sur les comptes d'épargne clôturés ont été versés, mais un montant résiduel apparaît toujours sur l'ordinateur.	Le responsable d'agence doit s'assurer que les comptes sont correctement clôturés et enregistrés comme tels dans l'ordinateur.
4	Un montant élevé de créances douteuses figure encore au bilan en tant qu'impayés.	Passer en perte ces prêts classés comme créances douteuses le plus rapidement possible, conformément à la politique en vigueur.

A la BRI, si une fraude est identifiée lors de l'audit, elle n'est généralement pas traitée directement avec le responsable d'agence, et n'est pas non plus mentionnée dans le rapport d'audit résumé. Le chef de l'équipe d'audit rédige un rapport spécial qu'il adresse au responsable de l'audit interne, lequel décide en accord avec les cadres supérieurs comment traiter le problème en fonction de la gravité des accusations. Une équipe d'investigation spéciale sera formée pour conduire une enquête plus approfondie afin d'évaluer l'étendue du problème. Les investigations particulières et la fraude sont traitées plus en détail dans la section suivante.

Les recommandations peuvent être de nature répressive ou préventive. Une recommandation répressive a pour but d'éliminer la cause du problème. Une recommandation préventive tente de corriger la cause du problème par d'autres moyens. Par exemple, si un employé commet une fraude, une recommandation répressive consisterait à le licencier. Lorsqu'un employé est souvent à l'origine d'erreurs, une mesure préventive consiste à apprendre à l'employé à faire son travail correctement. La plupart des recommandations sont fondées sur les politiques et procédures opérationnelles. Cependant, l'audit d'une nouvelle institution ou d'une institution récemment transformée peut donner lieu à des recommandations de changement des politiques et procédures existantes. Par exemple, lors d'une visite à un client, un auditeur peut découvrir que le revenu de ce client est insuffisant par rapport au prêt

### **Enoncer des recommandations**

solidaire dont il bénéficie et que ce client a contracté un deuxième prêt auprès d'une autre IMF. Dans ce cas, l'auditeur peut suggérer à la direction de revoir la politique autorisant l'accès automatique à des prêts plus élevés pour les clients qui remboursent bien et de prendre en compte le potentiel de revenu ainsi que les autres prêts éventuellement contractés.

### **Présenter un rapport à la direction**

Au terme de l'audit mené par le département d'audit interne de la BRI, le chef de l'équipe d'audit rédige une note à la direction qui comprend une lettre d'opinion, les constatations d'audit et les recommandations. La lettre d'opinion indique si les constatations sont :

- satisfaisantes – aucune constatation majeure ayant un impact négatif sur les opérations de l'IMF ;
- satisfaisantes avec réserve – une constatation majeure de lacune du contrôle interne ayant un impact sur les opérations de l'IMF ;
- non satisfaisantes – plusieurs constatations majeures ayant un impact négatif sur les opérations de l'IMF.

*Une constatation soulevant un problème susceptible de s'aggraver ou concernant la conformité aux réglementations est considérée comme une constatation majeure.*

Une constatation soulevant un problème susceptible de s'aggraver ou concernant la conformité aux réglementations est considérée comme une constatation majeure. La note est adressée au responsable de l'agence auditée et une copie est communiquée au superviseur du responsable d'agence et au responsable de l'audit interne. Le responsable de l'agence auditée répond par des commentaires, notamment des explications supplémentaires et des réponses aux constatations, et par un plan d'action. Le responsable d'agence envoie cette réponse écrite à la direction, qui détermine si les mesures définies sont appropriées et adresse une copie au responsable de l'audit interne.

C'est au responsable de l'audit interne qu'incombe la responsabilité de consolider les constatations d'audit des différentes agences et de faire un rapport à la direction, au conseil d'administration et éventuellement aux autorités de réglementation. La fréquence et le contenu de ce rapport dépendent des exigences définies. Mibanco rédige un rapport d'audit trimestriel qui résume les principales constatations, conclusions et recommandations, qui est adressé à la direction, au conseil d'administration et à la Superintendance péruvienne. En outre, les IMF peuvent communiquer leurs rapports d'audit à des investisseurs potentiels pour approfondir leur connaissance de l'IMF et renforcer leur confiance dans l'institution.

*Une IMF peut mener une mission d'audit spéciale lorsqu'une agence connaît une forte augmentation des impayés ou des performances (croissance du portefeuille de prêts), a fait l'objet de plaintes de la part de clients, suspecte un employé de fraude ou a été volée ou cambriolée.*

### **3.3.4 Missions spéciales**

Le responsable de l'audit interne décide s'il y a lieu de procéder à une investigation spéciale sur la base de plusieurs sources d'information, notamment les rapports résumés des audits réguliers. Une IMF peut mener une mission d'audit spéciale lorsqu'une agence connaît une forte augmentation des impayés ou des performances (croissance du portefeuille de prêts), a fait l'objet de plaintes de la part de clients, suspecte un employé de fraude ou a été volée ou cambriolée. L'**encadré 4** décrit un cas de fraude que K-Rep a découvert par l'intermédiaire de ses clients, qui trahissait un besoin d'amélioration du contrôle interne. En cas de vol ou de cambriolage,

les auditeurs doivent mener leur investigation rapidement car les actifs de la banque sont particulièrement vulnérables en période de confusion. Pour faciliter les investigations spéciales, les responsables d'agence peuvent demander à certains employés de prendre un congé ou de travailler temporairement dans une autre agence pendant que les auditeurs évaluent leur travail.

#### **Encadré 4 : K-Rep enquête sur la plainte d'un client**

Un agent de K-Rep au Kenya collectait les frais d'adhésion des nouveaux clients sans les enregistrer. Les clients n'étaient pas familiers du processus et ignoraient qu'ils auraient dû recevoir leurs livrets immédiatement après l'ouverture de leur compte. K-Rep a découvert la fraude lorsque les clients se sont plaint à l'agence qu'ils n'avaient jamais reçu leurs livrets. Après enquête, un responsable découvre que l'agent de crédit avait volé les frais d'adhésion d'environ 20 clients, ce qui représentait une somme totale de près de 75 \$. K-Rep a rapidement licencié l'agent de crédit en question mais n'a pas pu recouvrer les fonds. Les clients ont reçu leur livret avec toutes les excuses de l'agence et la réputation de K-Rep n'a pas eu à souffrir davantage.

Lorsque l'IMF suspecte une fraude, elle doit pouvoir suivre des principes clairement établis sur la façon de mener l'investigation spéciale et prendre des mesures immédiates pour résoudre le problème identifié. Les nouveaux employés qui n'ont pas été sélectionnés sur des critères de moralité sont les plus susceptibles de commettre une fraude. C'est lorsqu'un employé agit en collusion avec un client et/ou avec d'autres employés que la fraude est la plus difficile à découvrir. Certaines IMF prévoient une rotation régulière de leur personnel pour minimiser les risques de collusion. L'**encadré 5** présente un exemple de fraude collusoire découverte au sein de la BRI.

#### **Enquêter sur les cas de fraude**

Si la mission spéciale atteste l'existence d'une fraude, la direction doit agir rapidement pour résoudre le cas de fraude et empêcher qu'il se renouvelle. Chez ASA, si le responsable régional détecte la fraude lors d'une vérification surprise, il demande une investigation spéciale immédiate de façon à ce que l'étendue du problème soit rapidement évaluée. Si ASA découvre qu'un employé détourne l'argent des clients, celui-ci doit rembourser l'argent dérobé ou est attaqué en justice par l'institution. ASA exige de chacun de ses employés une caution de sécurité de 5 000 taka. Si cette caution est insuffisante pour couvrir la perte, ASA fait intervenir la pression sociale de la même façon que pour recouvrer un prêt en retard. Si l'employé ne rembourse pas immédiatement, ASA informe le père de celui-ci, ce qui est considéré comme un déshonneur dans la culture bangladaïsi. La famille rembourse souvent pour garder son honneur sauf.

### Encadré 5 : collusion à la BRI

Au cours de leurs audits réguliers, les auditeurs de la BRI ont découvert plusieurs cas de fraude impliquant un agent de crédit en collusion avec des clients de l'institution. Ces fraudes ont été découvertes alors qu'un prêt de 5 millions de Rp. présentait un retard de remboursement. Après enquête, les auditeurs ont découvert que seulement 3 millions sur les 5 avaient été versés à l'emprunteur dont le nom figurait dans le dossier de crédit, tandis que les 2 millions restant avaient été versés à un ami du client. L'emprunteur officiel avait remboursé son prêt correctement jusqu'à ce qu'il découvre que son ami ne pouvait pas honorer ses remboursements. L'agent de crédit a essayé d'accroître son portefeuille de crédits en allant contre la politique de la BRI qui interdit d'octroyer des crédits aux entreprises en création ou à des personnes cherchant à s'en servir pour octroyer des prêts à leur tour. L'enquête permit de découvrir que cet agent de crédit avait accordé plusieurs prêts de ce type. La BRI licencia l'agent de crédit et plaça le nom des clients sur la liste des mauvais emprunteurs, punissant ainsi toutes les parties impliquées dans la fraude.

### 3.3.5 Suivi

#### Compiler et archiver les données de l'audit

Le chef de l'équipe d'audit doit s'assurer que les données utilisées pour réaliser l'audit sont compilées et archivées et que le dossier d'audit contient les éléments suivants :

- Plan d'audit
- Preuves d'audit et pièces jointes
- Rapport d'audit
- Note à la direction
- Plan d'action
- Liste des éléments de la mission de suivi

#### Réaliser une mission de suivi dans les trois mois

L'équipe d'audit utilise les informations contenues dans les dossiers et réalise une mission de suivi dans un intervalle de trois mois environ pour s'assurer que la direction a bien mis en œuvre le plan d'action proposé. La section 4.3, *Résoudre les problèmes de contrôle* traite de la responsabilité qui incombe à la direction de donner suite aux conclusions de l'audit interne.

#### 3.4 Audit externe

Les instances de réglementation et les bailleurs de fonds demandent souvent aux IMF de commanditer un audit externe. Les informations et les rapports produits dans le cadre du processus d'audit interne peuvent faciliter le processus d'audit externe et par-là contribuer à réduire son coût (temps et argent). Le département d'audit interne doit contacter les auditeurs externes pour comprendre l'étendue et l'objectif de l'audit. Avec la permission du conseil d'administration ou de la direction, le responsable de l'audit interne peut envoyer aux auditeurs externes les rapports d'audit interne et les états

financiers quelques semaines avant l'audit de façon à ce que les auditeurs externes puissent préparer leur plan d'audit à l'avance et hors site. En outre, le département d'audit interne peut anticiper les questions, expliquer éventuellement certains points, et préparer toutes les informations nécessaires avant l'arrivée de l'équipe d'audit externe. Une fois les auditeurs externes sur place, le département d'audit interne doit se rendre disponible pour aider les auditeurs externes à interpréter les données et à répondre aux questions, notamment dans le cas d'une mission spéciale.

Il est important de bien distinguer l'audit externe de l'audit interne. Un audit externe est un examen formel et indépendant des états financiers, registres, transactions et opérations de l'IMF.<sup>17</sup> L'audit interne est un processus systématique par lequel l'IMF vérifie sa capacité à gérer les risques et à se protéger des pertes. La majorité des audits externes visent avant tout à évaluer le degré de fidélité des états financiers de l'IMF par rapport à la réalité. Les audits internes ont eux pour objectif premier de déceler les problèmes au niveau des systèmes et des opérations qui pourraient se traduire par une perte financière ou par l'enregistrement de données erronées. En tant qu'examen indépendant, l'audit externe contribue à garantir à des tiers que les états financiers de l'IMF sont corrects. Même si les rapports d'audit externe sont parfois utiles pour pointer tel ou tel problème ou lacune des contrôles internes, le conseil d'administration et la direction d'une IMF ne doivent pas compter sur les audits externes pour découvrir des cas de fraude ni identifier des problèmes potentiels ou expositions au risque qui pourraient se traduire par des pertes financières dans le futur.

L'audit interne a ses limites. Quel que soit son niveau dans la hiérarchie de l'IMF, le service d'audit interne n'est pas le mieux placé pour identifier des incohérences au niveau de la direction ou des conflits d'intérêt au sein du conseil d'administration et en référer comme il se doit. Ces expositions au risque peuvent représenter une grande menace pour l'institution et doivent être contrôlées par le conseil d'administration et la direction par l'intermédiaire du suivi d'indicateurs de performance clés et d'auto-évaluations régulières. La publication du Microfinance Network intitulée *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*<sup>18</sup> est un outil qui aidera les conseils d'administration et dirigeants d'IMF à gérer les risques qui ne sont pas couverts par la fonction d'audit interne.

*rapports produits dans le cadre du processus d'audit interne peuvent faciliter le processus d'audit externe et par-là contribuer à réduire son coût.*

*Le conseil d'administration et la direction d'une IMF ne doivent pas compter sur les audits externes pour découvrir des cas de fraude ni identifier des problèmes potentiels ou expositions au risque qui pourraient se traduire par des pertes financières dans le futur.*

<sup>17</sup> *Audit externe des institutions de microfinance*, 1999, p.5.

<sup>18</sup> *Campion et Frankiewicz*, 1999.



## 4. INSTITUTIONNALISER LES CONTROLES INTERNES

La structure du système de contrôle interne varie considérablement selon les institutions. En effet, les différents contrôles mis en œuvre dépendent largement du type et de la nature des risques auxquels l'institution est confrontée, ainsi que de la structure de cette institution. Néanmoins, toute institution de microfinance devrait se doter d'un système de contrôle interne et d'un dispositif destiné à l'évaluer.

*Toute institution de microfinance devrait se doter d'un système de contrôle interne et d'un dispositif destiné à l'évaluer.*

L'institutionnalisation des contrôles internes peut s'effectuer de différentes façons, selon le profil de risque et le niveau de développement institutionnel de l'IMF. Le présent chapitre identifie les principales variables associées aux différents systèmes de contrôle interne et fournit des informations sur les trois méthodes d'évaluation des contrôles internes. Il s'appuie sur de nombreuses études de cas pour illustrer toute la gamme des systèmes de contrôle interne utilisés dans le secteur de la microfinance. Le chapitre se termine par une discussion sur le rôle de la direction face aux questions de contrôle soulevées dans le cadre de l'audit interne, les infractions aux contrôles et les nouveaux risques incontrôlés par exemple.

### 4.1 Créer un système de contrôle interne

La création d'un système de contrôle interne approprié est fonction de l'échelle d'activité, du statut réglementaire, du niveau de mobilisation de l'épargne de l'IMF, ainsi que de son activité éventuelle en qualité d'intermédiaire financier.

#### 4.1.1 Echelle d'activité

L'échelle d'activité détermine le degré de formalisation et la portée du système de contrôle interne de l'IMF. En règle générale, plus l'échelle d'activité d'une IMF est petite, plus la structure de son système de contrôle interne est simplifiée. Le **tableau 10** met en évidence les principales différences des systèmes de contrôle interne en fonction de l'échelle d'activité de l'IMF. A partir des catégories du *MicroBanking Bulletin*, la présente section répertorie les IMF selon trois niveaux d'échelle d'activité : petite, moyenne et grande.<sup>19</sup> Selon la définition du *MicroBanking Bulletin*, les IMF de petite taille disposent de portefeuilles de prêts d'une valeur inférieure à 1 million de dollars et comptent généralement moins de 35 employés et moins de 4 000 clients actifs. Les IMF de taille moyenne disposent de portefeuilles de 1 à 8 millions de dollars et comptent en moyenne 35 à 70 employés et moins de 7 000 clients actifs. Les IMF de grande taille gèrent des portefeuilles de prêts d'une valeur supérieure à 8

*L'échelle d'activité détermine le degré de formalisation et la portée du système de contrôle interne de l'IMF.*

<sup>19</sup> *MicroBanking Bulletin*, n°2, juillet 1998.

millions de dollars et comptent généralement plus de 70 employés et plus de 7 000 clients actifs. Le rapport entre le nombre de clients actifs et le volume du portefeuille détermine la taille moyenne du prêt. Au regard de ces deux indicateurs et du nombre moyen d'employés, une institution de microfinance doit être en mesure d'identifier la catégorie représentant le mieux son échelle d'activité. Ces catégories s'appliquent aux IMF proposant uniquement des services de prêt. La section suivante, *Mobilisation de l'épargne*, traite des systèmes de contrôle interne des IMF offrant également des services d'épargne.

**Tableau 10 : normes de contrôle interne par échelle d'activité**

Facteurs de contrôle interne :	Petite échelle Portefeuille de moins de 1 million de dollars	Echelle moyenne Portefeuille de 1 à 8 millions de dollars	Grande échelle Portefeuille de plus de 8 millions de dollars
Environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A l'initiative du directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminé par des politiques et procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminé par des politiques et procédures écrites</li> </ul>
Evaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus moins formel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus formel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus formel documenté</li> </ul>
Activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de contrôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de contrôles indiquant qui fait quoi, quand et comment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour régulière des activités de contrôle interne écrites et normalisées</li> </ul>
Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus informel mais néanmoins probant et efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaux de communication et de distribution définis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaux de communication et de distribution définis</li> </ul>
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôles inopinés de la hiérarchie - l'IMF peut également faire ponctuellement appel aux services d'un auditeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôles inopinés de la hiérarchie - implique l'intervention d'au moins un auditeur interne indépendant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'évaluation documenté et normalisé, réalisé par la direction au niveau des agences et renforcé par le personnel d'audit interne</li> </ul>

### IMF de petite taille

Les institutions de microfinance de petite taille sont généralement des ONG peu développées, caractérisées par un personnel peu nombreux et une portée restreinte. Si le processus d'évaluation des risques est sensiblement le même dans toutes les organisations, il est cependant moins formel dans les petites institutions. Dans une IMF de petite taille, le style et la personnalité du directeur jouent un rôle prépondérant lors de la détermination de l'environnement de contrôle. Un directeur impliqué dans la vie de son

institution et qui fait la preuve de son intégrité et de sa moralité, encourage souvent ses employés à être animés de bonnes intentions dans le cadre de leur fonction. Les IMF de petite taille devront néanmoins veiller à ne pas confondre bonnes intentions et bons résultats. Un système de contrôle interne est probant lorsqu'il fait en sorte que ces bonnes intentions se traduisent par des stratégies efficaces de réduction des risques.

Les institutions de microfinance de petite taille disposent d'un personnel restreint. Il est alors difficile pour elles de séparer les responsabilités de leurs employés. Cette lacune peut être néanmoins compensée par une supervision directe de la part du directeur de l'institution. Si ce dernier n'intervient pas au sein de son institution ou ne participe pas activement aux activités de cette dernière, l'atmosphère dans laquelle le contrôle interne s'effectue peut être plus détendue. Or les employés risquent alors de décider seuls du comportement approprié et moral à adopter, provoquant ainsi des problèmes de contrôle.

En supposant que les dirigeants participent activement aux activités quotidiennes, une IMF de petite taille gagne à instaurer les mécanismes de gestion des risques suivants :

- Les politiques et procédures sont généralement connues des employés et comprises de manière implicite par ces derniers même si elles ne sont pas formellement documentées.
- Certaines activités de contrôle peuvent s'avérer superflues, telles que la nécessité de documenter les approbations de la direction pour les quelques exceptions aux procédures courantes.
- En raison du nombre plus restreint d'agences et d'employés, les systèmes d'information et de communication seront généralement moins formels que ceux des IMF plus développées, mais resteront tout aussi efficaces.
- Le suivi tend à être informel et moins détaillé lorsque les cadres dirigeants assurent la plupart des activités de suivi dans le cadre de leur fonction.
- La présence d'employés chargés du contrôle interne est rare, bien que l'IMF puisse faire appel aux services d'un auditeur externe de façon ponctuelle. Si des évaluations externes sont réalisées, elles le sont généralement par le bailleur de fonds, dans le but de s'assurer de l'utilisation efficace de ses fonds pour ses propres besoins de contrôle interne.

### **IMF de taille moyenne**

Les IMF de taille moyenne sont généralement des institutions en pleine croissance qui développent de nouvelles activités, créent de nouvelles agences, augmentent leur personnel et élargissent leur portée en termes de clientèle. Lorsqu'une institution de microfinance de petite taille devient une institution de taille moyenne, elle doit commencer à formaliser ses processus de contrôle interne. Au sein des IMF de taille moyenne, le directeur n'est plus en mesure d'appréhender l'ensemble des activités des agences de façon personnelle. Dans l'environnement de contrôle, les politiques

*Dans une IMF de petite taille, le style et la personnalité du directeur jouent un rôle prépondérant lors de la détermination de l'environnement de contrôle.*

*Lorsqu'une institution de microfinance de petite taille devient une institution de taille moyenne, elle doit commencer à formaliser ses processus de contrôle interne.*

institutionnelles et les normes et sanctions établies tendent à prévaloir sur le style de gestion personnel du directeur. Lorsque l'IMF atteint cette taille, elle doit procéder à l'élaboration de politiques et de procédures écrites, lesquelles constitueront la pierre angulaire de son système de contrôle interne. Les manuels opérationnels devront présenter dans le détail les différentes activités de contrôle, leur fréquence, les personnes qui en sont responsables, ainsi que la manière dont elles doivent être menées. L'IMF devra normaliser l'ensemble de ses systèmes, procédures et rapports. La gestion des risques est plus facile à contrôler dans une institution de taille moyenne si les politiques et procédures de cette dernière sont limpides.

Les canaux de communication devront être clairement définis et compris du personnel. La distribution d'organigrammes à l'ensemble du personnel est un moyen de clarifier les voies hiérarchiques et les canaux de communication adéquats. Si les politiques et procédures sont cohérentes, uniformes et communiquées efficacement, les employés seront plus aptes à les respecter, le risque d'incohérences étant alors réduit.

*Le suivi du système de contrôle interne d'une IMF suppose généralement l'intervention d'un personnel de contrôle interne distinct.*

Le suivi du système de contrôle interne d'une IMF de taille moyenne suppose généralement l'intervention d'un personnel de contrôle interne distinct. Des évaluations séparées et des audits externes peuvent permettre de révéler les faiblesses du système de contrôle interne et d'identifier les activités de contrôle supplémentaires nécessaires à la direction pour effectuer le suivi. Bien que les cadres supérieurs contrôlent en principe le travail du personnel chargé du contrôle interne, celui-ci doit rendre compte directement au conseil d'administration de l'IMF ou au comité d'audit qui lui est rattaché.

### **IMF de grande taille**

*Lorsqu'une institution de microfinance devient une institution de grande taille, son système de contrôle interne doit être clairement défini.*

Lorsqu'une institution de microfinance devient une institution de grande taille, son système de contrôle interne doit être clairement défini. Pour atteindre ce niveau d'échelle d'activité, les IMF connaissent souvent une croissance exponentielle, d'où l'importance fondamentale de systèmes de contrôle interne efficaces. C'est également dans ce cas que la croissance rapide peut nécessiter des adaptations fréquentes et un réglage minutieux du système de contrôle interne. L'IMF doit garder à l'esprit que le contrôle interne est un processus dynamique permanent qui nécessite des ajustements réguliers pour répondre à l'évolution des besoins de l'institution et de son environnement externe.

Pour créer de nouvelles agences, l'IMF de grande taille utilise souvent un processus standard pour la réplique de ses systèmes et procédures. Les agences ainsi créées fonctionnent parfois en qualité de centres de profit qui effectuent leur propre contrôle interne. Cependant, dans la plupart des cas, un auditeur interne ou un service d'audit interne assure également le suivi du contrôle interne de l'ensemble des activités de l'IMF et en rend compte directement au conseil d'administration. La normalisation des procédures et des rapports facilite la tâche des auditeurs internes et externes. De nombreuses IMF de grande taille sont des institutions financières réglementées, et les autorités de réglementation déterminent souvent une grande partie des normes et des règles de publication de l'information financière de ces institutions.

### 4.1.2 Statut réglementaire

Un nombre croissant d'ONG de microfinance envisagent actuellement de se transformer en institutions financières réglementées et cherchent des investisseurs. Elles doivent donc absolument songer à améliorer leur contrôle interne. Bien que la transformation en une IMF à but lucratif puisse conduire à une gouvernance et à un système de responsabilisation plus efficaces, le seul motif lucratif ne suffit pas à garantir une bonne gouvernance. Néanmoins, la transformation d'une ONG en un intermédiaire financier réglementé implique invariablement une exposition aux risques accrue. C'est pourquoi les autorités de réglementation imposent souvent aux institutions financières réglementées des critères de contrôle interne spécifiques. De nombreuses autorités de réglementation requièrent une documentation plus formelle sur les politiques et procédures et insistent sur la mise en place d'un service d'audit interne. Par exemple, lors de la création de la première banque de microfinance au Pérou, la Superintendencia a exigé de Mibanco qu'elle développe des manuels opérationnels décrivant l'ensemble de ses procédures et qu'elle instaure un service d'audit qui rendrait compte régulièrement et directement à la Superintendencia et au conseil d'administration de Mibanco.<sup>20</sup>

Au lieu de considérer la conformité aux réglementations comme une fin en soi, les IMF formelles doivent prendre les réglementations comme point de départ pour la mise en œuvre de contrôles internes améliorés. Les réglementations imposées par des instances externes, ainsi que la supervision du gouvernement, améliorent rarement la capacité de gouvernance des institutions financières.<sup>21</sup> Une intervention à caractère réglementaire n'est généralement mise en œuvre que lorsque l'institution financière présente des signes extérieurs de détresse, tels qu'une perte significative de ses dépôts. En outre, les IMF ne doivent pas s'inspirer uniquement des résultats des analyses réglementaires pour améliorer leurs systèmes de contrôle interne. En fait, chacune d'elles doit disposer d'un système propre d'évaluation des contrôles internes. La question de la sélection d'un outil d'évaluation interne approprié est abordée ultérieurement dans ce chapitre.

Qu'elles soient réglementées ou non, les IMF doivent se familiariser avec les critères de réglementation de leur pays et veiller à ce que leurs systèmes de contrôle soient conformes aux normes du système financier formel, dans la mesure du possible. Même lorsqu'une ONG de microfinance n'entend pas adhérer au secteur financier formel, la conformité aux normes nationales peut permettre à cette IMF d'acquérir une certaine crédibilité et d'accéder ainsi aux fonds d'institutions financières formelles. Le contrôle interne joue un rôle prépondérant dans les ONG de microfinance, étant donné l'absence de propriétaires réels. Dans les IMF commerciales, les actionnaires ont tout intérêt, d'un point de vue financier, à garantir l'efficacité et le succès de leur institution. Les conseils d'administration, les bailleurs de fonds et autres financeurs des ONG doivent veiller à ce que les ONG de microfinance

*De nombreuses autorités de réglementation requièrent une documentation plus formelle sur les politiques et procédures et insistent sur la mise en place d'un service d'audit interne.*

*Au lieu de considérer la conformité aux réglementations comme une fin en soi, les IMF formelles doivent prendre les réglementations comme point de départ pour la mise en œuvre de contrôles internes améliorés.*

*Même lorsqu'une ONG de microfinance n'entend pas adhérer au secteur financier formel, la conformité aux normes nationales peut permettre à l'IMF d'acquérir une certaine crédibilité et d'accéder de ce fait aux fonds d'institutions financières formelles.*

<sup>20</sup> Campion et White, 1999, p.103.

<sup>21</sup> Richardson, 2000, p.x.

disposent de systèmes de contrôle interne adéquats pour compenser cette différence structurelle.

### 4.1.3 Mobilisation de l'épargne

Dans la plupart des pays, les politiques réglementaires empêchent les organisations à but non lucratif et non réglementées de collecter de l'épargne individuelle locale. Dans ce cas, une IMF ne peut mobiliser les dépôts d'épargne volontaire de ses clients que si elle est enregistrée en tant qu'institution financière formelle. Cependant, dans quelques pays, des ONG de microfinance ont mobilisé des volumes significatifs d'épargne locale sans supervision de la banque centrale. Par exemple, au Bangladesh, ASA a mobilisé près de 10 millions de dollars de dépôts d'épargne volontaire de ses clients.<sup>22</sup> Le bureau des ONG (NGO Affairs Bureau), qui contrôle les ONG au Bangladesh, permet aux ONG de microfinance de mobiliser l'épargne de leurs clients à condition que celle-ci soit liée à la délivrance de microcrédits. L'épargne des clients d'ASA étant généralement inférieure au solde de leurs crédits en cours, les autorités ne considèrent pas ASA comme un intermédiaire financier, ce qui impliquerait un contrôle plus strict. Néanmoins, la banque centrale, Bangladesh Bank, envisage actuellement d'étendre ses prérogatives en matière de réglementation des ONG de microfinance.

*Les IMF qui mobilisent l'épargne volontaire de leurs clients s'exposent à des niveaux de risque plus élevés puisqu'elles ont l'obligation morale de protéger la valeur de l'épargne de leurs clients.*

Quel que soit le statut réglementaire, les IMF qui mobilisent l'épargne volontaire de leurs clients s'exposent à des niveaux de risque plus élevés puisqu'elles ont l'obligation morale de protéger la valeur de l'épargne de leurs clients. L'IMF augmente son exposition au risque d'illiquidité dans la mesure où elle doit alors s'assurer de la disponibilité de fonds suffisants à la fois pour les retraits d'épargne et les décaissements de prêt. En outre, en permettant à ses employés d'accéder à l'épargne de ses clients, elle s'expose au risque de fraude. Ces facteurs de risque plus importants requièrent des contrôles internes supplémentaires. Les IMF qui décident de mobiliser l'épargne de leurs clients doivent élaborer de nouvelles politiques et procédures, améliorer la sécurité et la formation de leur personnel, et adapter leurs systèmes d'information de gestion afin de lutter contre une vulnérabilité accrue. Les IMF pratiquant l'intermédiation financière – c'est-à-dire utilisant l'épargne de leurs clients pour accorder des prêts – devront être autonomes financièrement et disposer de procédures formelles et documentées, lesquelles seront régulièrement contrôlées par la direction et évaluées par des auditeurs internes.

#### 4.2 Sélectionner les outils d'évaluation appropriés

Trois méthodes non exclusives permettent d'évaluer les systèmes de contrôle interne d'une institution de microfinance : 1) des contrôles inopinés de la hiérarchie, 2) le recours à des auditeurs internes et 3) un service dédié au contrôle interne. Ces trois méthodes servent à tester l'efficacité des systèmes de contrôle interne, comme décrit au chapitre 3. La différence majeure entre ces trois outils réside dans leur degré d'intégration et d'implication au niveau des agences, ce qui dépend en premier lieu des objectifs de l'institution en matière d'audit. Des exemples permettent de mettre en évidence les domaines

<sup>22</sup> Décembre 1998 – Statistiques du MicroBanking Bulletin rendues publiques par ASA.

d'application de ces outils d'évaluation dans des institutions de microfinance au Bangladesh, en Egypte, en Indonésie et au Pérou.

L'audit interne vise principalement à déterminer l'efficacité des contrôles internes et le degré de conformité de ces derniers aux politiques et réglementations. L'audit interne comprend une analyse des opérations et, dans certaines institutions de microfinance, une évaluation des progrès de l'IMF en termes d'objectifs institutionnels. Dans ce cas, l'évaluateur ou l'auditeur pourra faire part de ses recommandations en vue d'améliorer l'efficacité, en spécifiant les domaines dans lesquels une réduction des coûts ou une hausse des gains pourrait être réalisée. Par exemple, l'évaluation peut mettre en évidence une innovation utilisée dans une agence donnée et qui pourrait être appliquée à d'autres agences pour en améliorer l'efficacité. Certaines IMF vont encore plus loin : elles utilisent les conclusions de l'audit pour améliorer la satisfaction de leur clientèle ou pour mesurer l'impact.

### Objectifs de l'audit

#### 4.2.1 Contrôles inopinés par la hiérarchie

Les contrôles inopinés par la hiérarchie sont les évaluations quotidiennes par les superviseurs du travail de leurs subordonnés. Le recours à ces contrôles est la méthode la moins coûteuse pour évaluer les opérations d'une institution de microfinance. La plupart des IMF exigent de la part des cadres qu'ils mènent des contrôles inopinés au niveau opérationnel. Cependant, si ces contrôles constituent la seule méthode d'évaluation utilisée, l'IMF devra s'assurer qu'ils sont exhaustifs et que les cadres disposent de suffisamment de temps pour les effectuer. La principale responsabilité des dirigeants régionaux d'ASA (Bangladesh) est de remplir *de facto* une fonction d'audit en vérifiant le travail des autres employés d'ASA et en tenant lieu de garde-fous, comme décrit dans l'**encadré 6**.

*Les contrôles inopinés de la hiérarchie sont les évaluations quotidiennes par les superviseurs du travail de leurs subordonnés.*

### Encadré 6 : rôle de la direction dans le contrôle interne au sein d'ASA

L'association pour la promotion sociale (ASA, Association for Social Advancement), une ONG bangladaise fondée en 1978, se consacre à l'amélioration de la condition des populations rurales dépourvues de terres ou défavorisées. Elle accomplit cette mission en accordant des prêts aux femmes des villages, lesquelles effectuent leurs remboursements par tranches auprès des agents de crédit d'ASA lors de réunions hebdomadaires. ASA est renommée à l'échelle mondiale pour son niveau d'efficacité et peut se targuer d'un coût moyen par emprunteur de seulement 7 dollars (statistiques du MicroBanking Bulletin, 1998).

L'efficacité d'ASA résulte de la simplicité et de la normalisation de ses systèmes et procédures. Ces caractéristiques, conjuguées à une volonté de transparence, facilitent le contrôle interne d'ASA. Les agences, ou unités locales, d'ASA sont de petite taille. Elles ne comptent que quatre agents de terrain (qui font office d'agents de crédit et d'épargne), un directeur et un cuisinier. Aucun caissier ni comptable ne travaille au sein des agences ; ce sont les agents de terrain qui remplissent tour à tour ces fonctions. Chez ASA, les règles de publication de l'information sont simples et transparentes. Chaque agence dispose d'un tableau sur lequel les agents de crédit notent chaque jour les sommes devant être collectées et celles effectivement perçues au titre des remboursements de prêts, des dépôts d'épargne, des primes d'assurance-vie et des cotisations des membres. Une fois par mois, l'agence communique au bureau régional une liste succincte des principaux indicateurs de performance en matière d'épargne et de prêt. Celui-ci consolide les informations, puis les envoie au siège dans un document d'une page.

Pour évaluer ses contrôles internes, ASA applique un système dans lequel des contrôles inopinés sont effectués à tous les niveaux hiérarchiques. Chacun des 16 chefs de division surveille le travail de quatre à six responsables régionaux, lesquels supervisent à leur tour le travail de 10 responsables d'agence. Ces derniers évaluent le travail des agents de terrain en rendant régulièrement visite aux groupes et en contrôlant les comptes des clients. Le responsable d'agence rend visite à tous les groupes tous les deux ou trois mois.

Le responsable régional dispose d'un bureau dans l'une des agences locales, mais ne l'occupe que très rarement. En effet, il consacre la majeure partie de son temps à vérifier le travail d'une dizaine d'agences. Pour ce faire, il se rend à l'improviste dans chacune d'elles et utilise une liste de contrôle pour effectuer le suivi des quatre domaines d'activité suivants : i) comptabilité, ii) gestion des ressources, iii) formation et comptes des groupes et iv) qualité du personnel.

*Comptabilité.* ASA dispose d'un système comptable manuel très simple. Lors d'une visite à une agence, le responsable régional vérifie les calculs de l'ensemble des livres comptables et les compare à ceux contenus dans le rapport mensuel de l'agence. Le responsable régional examine les livres en respectant l'ordre dans lequel les agents de terrain ont enregistré les données et s'assure que le responsable d'agence a correctement calculé les totaux. Il vérifie également que la signature appropriée figure en regard de chaque entrée et de chaque total.

A la fin de la journée, les agents de terrain remplissent les bordereaux de recouvrement quotidiens, en mentionnant les dépôts d'épargne et les remboursements collectés par chaque individu auprès du groupe. Le responsable d'agence calcule le total des sommes collectées et, avec l'agent de terrain, appose sa signature au bas de chaque bordereau. Le responsable d'agence reporte alors les totaux des bordereaux quotidiens dans le livre de caisse. Le responsable régional vérifie que les données et calculs sont corrects et enregistrés comme il se doit. Le système de comptabilité n'étant pas automatisé, le responsable régional utilise une calculatrice pour rechercher manuellement d'éventuelles erreurs commises lors du calcul ou du transfert des totaux.

**(Encadré 6 - suite)**

Le livre de caisse contient également toutes les dépenses de l'agence. Le responsable régional s'assure que chaque dépense est accompagnée d'un reçu et inscrite dans le registre correspondant. Les agences classent les reçus en fonction de leur date et les conservent dans leurs locaux.

*Gestion des ressources.* Le responsable régional procède pas à pas pour vérifier que l'agence gère correctement ses ressources. En premier lieu, il compte les liquidités et compare le montant à celui enregistré dans le livre de caisse. Ensuite, il effectue un rapprochement entre les montants enregistrés comme dépôts dans le livre de caisse et les relevés bancaires. Enfin, il vérifie que les sommes détenues en espèces au sein de l'agence couvrent les besoins en liquidités et en réserves de l'agence, et que la fréquence des dépôts bancaires est suffisante.

*Formation et comptes des groupes.* Le responsable régional se rend fréquemment sur le terrain pour rencontrer les clients. Les clients d'ASA se voient consentir des prêts individuels mais se rencontrent lors de réunions hebdomadaires avec l'agent de terrain d'ASA. Le responsable régional planifie ses visites en fonction des réunions hebdomadaires mais n'informe pas l'agence des clients auxquels il rendra visite. Il reste souvent après le départ de l'agent de terrain pour discuter des comptes avec les clients. Chaque client dispose d'un livret dans lequel toutes ses opérations d'épargne et de prêt sont enregistrées. Le responsable régional compare certains des livrets avec les registres de l'agence.

*Qualité du personnel.* En examinant les activités de l'agence, le responsable régional évalue la qualité du travail fourni par le personnel. En cas de problème, il essaie d'en isoler la cause : les erreurs au niveau du système peuvent résulter d'une formation ou d'une supervision insuffisante, ou d'une mauvaise éthique de travail. Le responsable régional communique ses conclusions au responsable d'agence et lui fait part de ses suggestions en vue d'une amélioration. Il synthétise ensuite ses constatations et en rend compte au siège. Lors de sa visite suivante, il s'assure que l'agence a tenu compte de ses suggestions et prend note d'éventuelles améliorations.

En complément des contrôles à l'improviste, ASA emploie 20 auditeurs internes qui vérifient chacun 35 à 40 agences une fois par an. Ces audits constituent un contrôle supplémentaire du système, réduisant les risques d'une collusion à grande échelle. La question du recours à des auditeurs internes est traitée dans la section suivante.

#### **4.2.2 Auditeurs internes**

Plusieurs des principales institutions de microfinance ont affecté au moins un de leurs employés à la réalisation d'audits internes. Les IMF de petite taille font parfois appel à un auditeur externe pour assumer la fonction d'audit interne. Cette procédure a raison d'être lorsque l'IMF ne dispose pas d'un volume d'activités et d'un nombre d'employés suffisant pour engager un auditeur interne à temps plein. Le CGAP indique qu'il est rarement rentable

*Plusieurs des principales institutions de microfinance ont affecté au moins un de leurs employés à la réalisation d'audits internes.*

pour une IMF d'intégrer une fonction d'audit interne si elle compte moins de 100 employés.<sup>23</sup> L'**encadré 7** décrit le recours à un auditeur interne au sein d'ABA (Alexandria Business Association, Egypte).

### **Encadré 7 : recours à un auditeur interne au sein d'ABA**

Fondée en 1983, ABA (Alexandria Business Association) était initialement un comité de la Chambre de commerce chargé de fournir une assistance au secteur privé, de promouvoir les intérêts des personnes exerçant une activité commerciale et d'offrir des opportunités de mise en réseau à Alexandrie (Egypte). En mars 1989, ABA est devenue une organisation privée à but non lucratif.

ABA dispose d'un auditeur interne qui contrôle le travail des 224 employés répartis sur 10 agences. L'auditeur interne travaille en étroite collaboration avec le directeur général, lequel sélectionne l'agence que l'auditeur interne visite chaque semaine. L'objectif premier de l'auditeur d'ABA est d'effectuer un audit du portefeuille de prêts. Chaque semaine, l'auditeur interne demande au service du SIG un rapport sur le statut des emprunteurs et sélectionne au hasard trois à cinq clients de chacun des agents de crédit. L'auditeur interne rend alors visite à chacun de ces clients et remplit avec eux le questionnaire standard de visite des clients d'ABA. S'il dispose de suffisamment de temps ou s'il constate des incohérences, l'auditeur interne rend visite à d'autres emprunteurs.

Lorsqu'il rend visite à des clients, l'auditeur interne accomplit les tâches suivantes :

- Il vérifie l'existence de l'entreprise et de ses activités.
- Il s'assure que l'emprunteur effectue les remboursements de son prêt auprès de l'agence.
- Il évalue l'impact de ce prêt et des prêts antérieurs sur les activités de l'entreprise.
- Il vérifie que l'agent de crédit a rendu régulièrement visite au client.
- Il obtient des informations sur la qualité de service dont a bénéficié l'emprunteur.

De retour au siège, l'auditeur interne rend compte de ses activités au directeur général et synthétise ses constatations et recommandations. Le directeur général s'assure alors que des mesures correctives sont prises sur le champ.

#### **Rôle de l'auditeur interne**

Il incombe à l'auditeur interne d'identifier et de prévenir les risques au sein de l'IMF. L'auditeur interne ou la fonction d'audit interne doit disposer d'une autorité et d'une autonomie administrative suffisantes pour mener à bien ses activités de contrôle. Parmi les responsabilités de l'auditeur interne, citons :

- Vérifier l'exactitude des informations financières et des données d'exploitation.

---

<sup>23</sup> *Audit externe des institutions de microfinance : guide pratique*, mars 1999, p.12.

- Confirmer que les politiques internes et les réglementations externes sont respectées.
- S'assurer d'une progression satisfaisante vers les objectifs fixés.
- Identifier des risques encore incontrôlés et les signaler à la direction.

Certaines IMF, telles que Mibanco, considèrent qu'il est également du ressort de l'auditeur interne d'identifier les domaines dans lesquels les gains d'efficacité sont possibles et de signaler les besoins de changement des politiques. Ces attentes plus élevées vis-à-vis des auditeurs internes correspondent aux critères de recrutement plus élaborés de Mibanco.

Les aptitudes dont un auditeur interne doit faire preuve varient en fonction des IMF. Cependant, en règle générale, l'auditeur interne est un employé extrêmement compétent, qui maîtrise les aspects juridiques, réglementaires et opérationnels de l'entreprise. Mibanco préfère recruter uniquement des auditeurs qualifiés, avec un parcours au sein d'un service financier. L'auditeur interne en chef de Mibanco considère que tout auditeur qualifié peut aisément se familiariser avec la microfinance mais que tous les employés des institutions de microfinance ne font pas de bons auditeurs. Mibanco recherche chez un auditeur interne les caractéristiques suivantes :

### **Recrutement d'un auditeur interne**

- comptable professionnel,
- expérience minimale de cinq ans en matière de systèmes financiers formels,
- volonté de travailler avec les populations pauvres et d'aller sur le terrain, là où les microentreprises clientes sont implantées, et
- personnalité affirmée – ne change pas d'avis facilement, a une vision plutôt tranchée des choses.

La BRI et ASA, en revanche, considèrent que les meilleurs auditeurs internes sont ceux qui ont une connaissance de première main des activités internes de l'institution. Elles recrutent donc leurs auditeurs internes parmi leur personnel existant. Chaque année, la BRI recrute des jeunes diplômés pour occuper des postes juniors, celui de comptable par exemple. Ensuite, la plupart des promotions ont lieu au sein même de l'organisation. Avant d'être promu à un poste d'auditeur interne, la plupart des employés de la BRI auront occupé pendant environ trois années chacun des postes suivants dans l'ordre indiqué : comptable, guichetier, agent de crédit et responsable d'agence. Dans le meilleur des cas, un employé peut être promu à un poste d'auditeur interne après 12 années au sein de la BRI.

Quel que soit leur parcours, les nouveaux auditeurs internes doivent suivre une formation pour mener à bien leur mission. Lorsque la BRI promeut des responsables d'agence à des postes d'auditeur interne, elle leur dispense une formation en rapport avec leur nouvelle fonction. Les auditeurs internes stagiaires participent à des sessions spéciales sur l'audit et la comptabilité, ainsi que sur les politiques et réglementations auxquelles la BRI doit se conformer. Les auditeurs de la BRI reçoivent une formation initiale d'un mois, puis une mise à niveau d'une semaine chaque année. Pour la formation complémentaire, certaines IMF envoient leurs auditeurs dans des centres de

### **Formation d'auditeurs internes**

formation externes ou les inscrivent à des cours par correspondance. En outre, les institutions de microfinance doivent envisager d'apprendre à leurs auditeurs comment interagir positivement avec les employés et les clients, en particulier s'ils ont un parcours d'auditeur interne traditionnel.

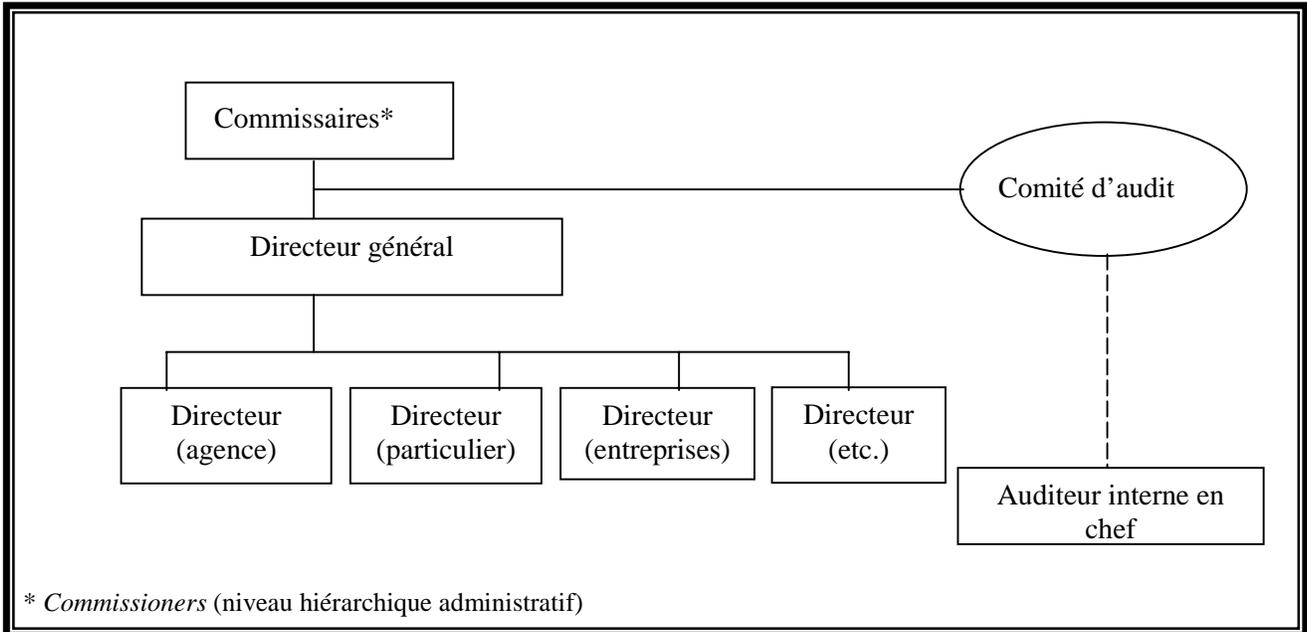
En ce qui concerne les IMF disposant d'un service d'audit interne, la majeure partie de la formation se fait sur le tas, les nouveaux auditeurs acquérant des connaissances au contact du personnel d'audit chevronné. Les manuels d'audit interne et les check-lists pour la conduite d'audits de qualité facilitent cette formation. En Ouganda, la banque CERUDEB (Centenary Rural Development Bank) encourage le développement professionnel de ses auditeurs en leur permettant d'accéder à une bibliothèque d'audit et en les invitant à lire des magazines commerciaux. Le service d'audit de CERUDEB organise des sessions de formation internes pendant lesquelles le responsable de l'audit invite ses auditeurs à effectuer des recherches sur certains sujets, puis à présenter le résultat de leurs recherches. En outre, CERUDEB poursuit le développement professionnel des auditeurs par le biais de contacts avec des associations professionnelles, telles que l'Uganda Bankers Association et l'Institute of Internal Auditors, ce dernier leur permettant de former un réseau avec d'autres professionnels de l'audit. Pour faire face à la croissance rapide qu'elle a enregistrée entre 1998 et 1999, CERUDEB poursuit actuellement le renforcement de son système de contrôle interne. En 2000, des auditeurs juniors assisteront à des cours dispensés à l'Uganda Institute of Bankers. Les auditeurs chevronnés participeront quant à eux à des sessions de formation à l'Eastern and Southern Africa Management Institute. Par ailleurs, CERUDEB procède actuellement à la révision de son manuel d'audit.

### 4.2.3 Le service d'audit interne

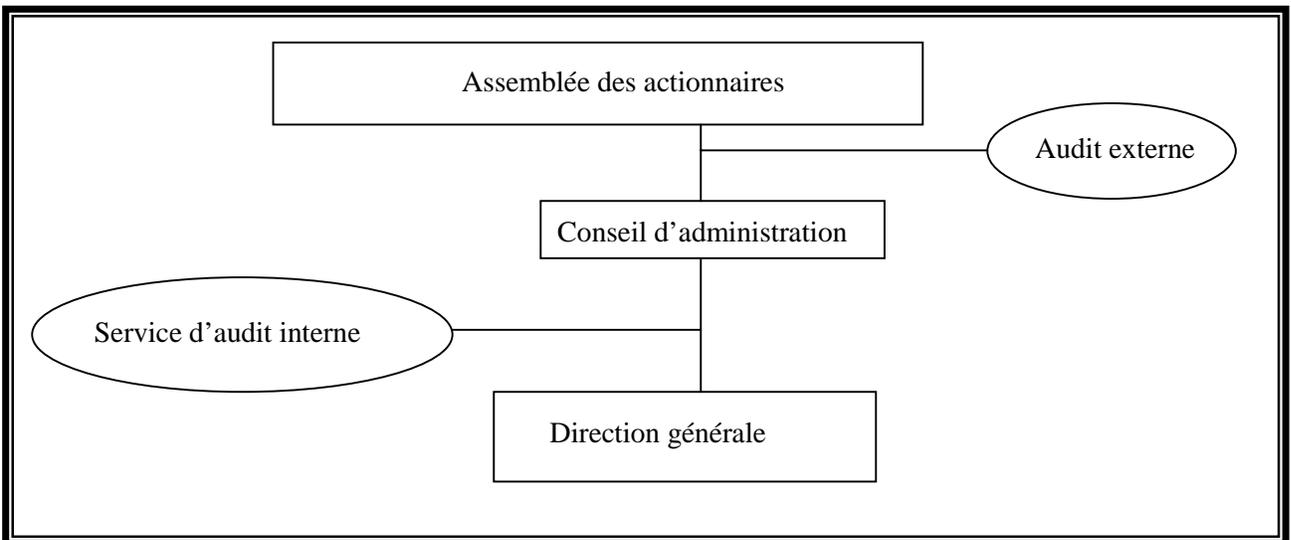
*Dans un organigramme, le service d'audit interne doit être en relation directe avec le conseil d'administration ou le comité d'audit interne du conseil.*

Il incombe au service d'audit interne d'évaluer les contrôles internes de façon indépendante. Il doit donc pouvoir définir l'étendue de l'évaluation et en choisir la méthode. Pour garantir un niveau suffisant d'indépendance et ainsi réaliser une analyse efficace et objective des activités de l'IMF, la fonction d'audit interne devra rendre compte directement au conseil d'administration. Dans un organigramme, le service d'audit interne doit être en relation directe avec le conseil d'administration ou le comité d'audit interne qui lui est rattaché. Bien que la fonction d'audit interne rende essentiellement compte de ses activités quotidiennes à la direction, sa position dans l'organigramme rappelle à la direction l'autonomie du service d'audit interne. Les **encadrés 8** et **9** indiquent respectivement le mode de représentation de la fonction d'audit interne au sein de la BRI et de Mibanco. Ces deux organigrammes caractérisent d'autres institutions financières réglementées. En règle générale, le service d'audit interne transmet un rapport au conseil d'administration ou au comité d'audit au moins tous les trimestres.

**Encadré 8 : fonction d'audit interne dans l'organigramme de la BRI**



**Encadré 9 : représentation des fonctions d'audit interne et externe dans l'organigramme de Mibanco**



**Comité d’audit**

Certaines IMF affectent des membres spécifiques du conseil d’administration à un comité d’audit chargé de superviser les audits internes et externes. Le comité d’audit analyse les rapports des audits internes et externes et, au vu des constatations émises, évalue l’intégrité des états financiers et l’adéquation des contrôles internes.<sup>24</sup> Le comité d’audit examine les procédures, rapports et recommandations émanant du service d’audit interne et s’assure que la direction prend des mesures correctives. En outre, il étudie l’audit externe et les rapports réglementaires pour évaluer l’environnement de contrôle global de l’IMF, puis rend compte de ses constatations et observations à l’ensemble des membres du conseil d’administration.

**Responsable de l’audit interne**

Le responsable de l’audit interne – ou auditeur interne en chef – dirige le service d’audit interne et supervise le travail des autres auditeurs. Sa fonction principale est de s’assurer que le système de contrôle interne de l’IMF évalue correctement l’exposition au risque de l’institution et selon le meilleur rapport coût-efficacité. Il est en contact permanent avec la direction et le conseil d’administration, travaille au développement professionnel du personnel d’audit et s’assure que toutes les responsabilités du service d’audit interne sont remplies en temps voulu. Il veille en outre à ce que le travail d’audit soit correctement planifié et effectué, que les rapports soient conformes aux normes d’audit et que les éléments probants appuient les conclusions de manière adéquate.

*La fonction principale du responsable de l’audit interne est de s’assurer que le système de contrôle interne de l’IMF détermine les risques encourus par l’institution de la manière la plus rentable possible.*

Pour être efficace, le responsable de l’audit interne doit être un auditeur expérimenté, maîtrisant un grand nombre de techniques d’audit, de normes et de systèmes informatiques. Il doit faire preuve d’une réelle aptitude à la communication écrite et orale, ainsi que d’un savoir-faire indéniable en matière de gestion, d’organisation et d’analyse. Très autonome, il doit être capable de formuler des conclusions et recommandations pertinentes.<sup>25</sup> Outre une expérience solide, le responsable de l’audit interne possède au minimum un diplôme universitaire de commerce ou de comptabilité.

**Chef de l’équipe d’audit interne**

Le responsable de l’audit interne désigne un auditeur en chef pour planifier et superviser l’audit de chaque agence ou unité. Lors de l’audit d’une agence, les auditeurs rendent compte de leurs conclusions directement au chef de l’équipe d’audit interne, lequel synthétise les données chaque jour et ajuste l’étendue de l’audit si besoin est. Le chef de l’équipe d’audit analyse les constatations principales de l’audit avec l’audité (responsable d’agence ou d’unité) et soumet le rapport d’audit à la direction et au responsable de l’audit interne.

**Coût de l’audit interne**

Le coût permanent du contrôle interne varie d’une institution de microfinance à une autre. La BRI dépense environ 44,7 milliards de Rp (7,2 millions de dollars) par an pour l’évaluation de son système de contrôle interne au niveau des agences, ce qui représente 1,27 % de ses dépenses annuelles.<sup>26</sup> Mibanco estime quant à elle qu’elle dépense environ 128 000 dollars par an pour

---

<sup>24</sup> Champion et Frankiewicz, 1999, p.20.

<sup>25</sup> CERUDEB - *Internal Audit Manual*, 1994.

<sup>26</sup> Chiffres de septembre 1999.

l'audit interne, soit environ 3,8 % de ses charges d'exploitation. La somme nécessaire à la gestion d'un système de contrôle efficace dépend en partie de la taille, de la portée et du statut réglementaire de l'IMF, ainsi que de ses objectifs en matière d'audit.

Les objectifs de l'institution en matière d'audit déterminent le rôle spécifique du service d'audit interne ainsi que la façon dont il s'intègre aux opérations. La fonction d'audit interne de la BRI a une portée restreinte, exigeant des auditeurs internes qu'ils identifient simplement les domaines dans lesquels les employés ne respectent pas les politiques et procédures pré-établies. Le rôle du service d'audit interne de Mibanco est plus complexe : il lui incombe en effet en plus de déterminer comment les politiques pourraient être modifiées pour accroître l'efficacité de l'IMF ou améliorer la satisfaction de la clientèle. Les auditeurs de Mibanco n'informent pas seulement la direction des problèmes rencontrés lors du processus d'audit interne, ils lui font également part de leurs suggestions en vue d'une amélioration. Par exemple, si l'auditeur note que les agents de crédit motorisés gèrent efficacement des portefeuilles beaucoup plus volumineux que les agents de crédit non motorisés, le rapport d'audit suggèrera que la direction accorde un prêt aux agents de crédit pour que ces derniers achètent un cyclomoteur. En outre, les auditeurs de Mibanco considèrent les visites aux clients comme une composante de son service à la clientèle. Si les auditeurs posent des questions suggérant qu'ils sont soucieux de la satisfaction du client, celui-ci sera plus susceptible de fournir des réponses sincères et détaillées. L'aptitude des auditeurs à faire part de leurs suggestions à la direction en vue d'une amélioration renforce plus encore la corrélation entre le service d'audit interne et la satisfaction de la clientèle. Les **encadrés 10 et 11** décrivent respectivement les approches de la BRI et de Mibanco en matière d'audit interne.

### **Rôle du service d'audit interne**

*Les objectifs de l'institution en matière d'audit déterminent le rôle spécifique du service d'audit interne ainsi que la façon dont il s'intègre aux opérations.*

### Encadré 10 : structure d'audit interne de la BRI

Fondée il y a environ 100 ans, la Bank Rakyat Indonesia (BRI) est une banque d'état dont la mission initiale est de fournir des services bancaires aux populations rurales d'Indonésie. Il s'agit de la plus grande banque d'Indonésie et son système bancaire local, Unit Desa, est le premier fournisseur mondial de services de microfinance pérennes. En décembre 1998, l'Unit Desa de la BRI disposait d'un portefeuille de plus de 2,4 millions de prêts, évalué à 585 millions de dollars, et comptait 21,7 millions d'épargnants détenant une épargne de plus de 2 milliards de dollars.

La BRI dispose d'un puissant système de contrôle interne pour ses opérations de microcrédit, reposant sur des produits simples, des systèmes transparents et normalisés et des primes à la performance. Les unités de la BRI fonctionnent comme des petits centres de profit comptant jusqu'à 11 employés chacune. Un important système de primes motive les employés et encourage la responsabilisation individuelle. Les unités utilisent des procédures normalisées et un système de comptabilité de caisse. En outre, le service d'audit interne de la BRI renforce ses contrôles internes par le biais d'évaluations régulières du système.

La taille de la BRI – plus de 3 700 unités - justifie à elle seule son service d'audit interne et sa structure organisationnelle. L'**encadré 2** présente la hiérarchie organisationnelle de la BRI en novembre 1999. Outre les niveaux organisationnels répertoriés dans le tableau, la BRI compte 357 points de service qui proposent un nombre limité de services à la clientèle et qui ne peuvent pas accepter ni gérer les dépôts.

L'auditeur interne en chef dirige le service d'audit interne de la BRI, lequel rend compte au comité d'audit du conseil d'administration. Le comité d'audit de la BRI rend compte à l'ensemble du conseil d'administration et a pour responsabilité de superviser les relations entre la BRI et les autorités de supervision. L'auditeur interne en chef élabore un plan annuel - que le comité d'audit examine et approuve - pour auditer l'ensemble des unités tous les 18 mois. Pendant cette période, des équipes de quatre à six auditeurs auditent conjointement les activités de chaque agence, deux auditeurs de l'équipe auditant chaque unité sous la supervision du bureau régional. Une unité est auditée en trois à cinq jours.

Parmi les quelques 35 000 employés de la BRI, 496 travaillent dans le domaine de l'audit interne. Le service d'audit interne dispose d'un manuel d'audit interne qui décrit les politiques et procédures à prendre en compte lors d'un audit, et d'instructions pour la rédaction et le classement des rapports. Le service d'audit interne de la BRI effectue quatre types d'audits. Les trois audits suivants font partie intégrante des audits habituels de la BRI :

- 1) audit de conformité – vérifie que la BRI respecte toutes les lois et réglementations applicables
- 2) audit financier – contrôle la validité des comptes et des rapports
- 3) audit de gestion – contrôle dans quelle mesure les employés suivent les politiques et procédures

Le cas échéant, la BRI réalise un quatrième type d'audit :

- 4) investigation spéciale relative à une fraude ou une faute grave.

Outre les auditeurs internes, la BRI dispose de *peniliks* (contrôleurs internes) qui auditent chaque unité pendant trois ou quatre jours par mois. Les *peniliks* rendent compte de leurs activités au responsable de secteur. La BRI compte environ un *penilik* pour quatre unités. Par ailleurs, les responsables d'unités passent 40 % de leur temps sur le terrain, rencontrant les microentreprises clientes. Pour réduire les risques de pertes inattendues au sein du centre de profit, les responsables d'unité privilégient les visites aux clients ayant contracté des prêts importants ou ayant des arriérés sur leurs prêts.

### Encadré 11 : Mibanco : une approche d'audit interne centrée sur le client

Mibanco adopte une approche du contrôle interne plus étendue que celle de la BRI. En plus d'assurer l'efficacité du système de contrôle interne pour prémunir l'IMF contre des risques superflus, le service d'inspection interne de Mibanco travaille à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de l'IMF. Cette tâche supplémentaire permet de s'assurer que les clients font l'objet d'une attention adéquate et satisfaisante et que les avantages et l'impact sont évalués. Mibanco privilégie actuellement ces rôles supplémentaires car elle est une nouvelle IMF dont les systèmes, produits et procédures sont encore en cours de développement.

En mai 1998, Mibanco est devenue la première banque de microfinance du Pérou. Abandonnant son statut d'ONG et optant pour celui d'institution financière réglementée, Mibanco s'est vue contrainte par la Superintendencia péruvienne de rédiger des manuels opérationnels et de créer un service d'inspection interne pour veiller à ce que des contrôles adéquats soient effectués afin de réduire les risques. L'ancienne ONG, *Acción Comunitaria del Perú* (ACP), a conservé la personne qui était chargée du contrôle interne mais qui n'était pas un auditeur professionnel. Au cours de la première année d'activité, Mibanco a recruté un chef auditeur interne pour mettre en place un service d'audit interne et pour superviser trois employés, y compris l'ancien contrôleur interne d'ACP.

Mibanco compte 266 employés répartis dans 14 agences. Fin décembre 1998, Mibanco comptait 33 858 clients, représentant un portefeuille de prêts de plus de 12 millions de dollars et des dépôts d'épargne d'une valeur supérieure à 8 millions de dollars. Au cours de sa première année d'activité (mai à décembre 1998), Mibanco a géré un portefeuille de prêts de qualité présentant un taux de portefeuille à risque à plus de 90 jours de 0,8 pour cent seulement. Affichant un rendement retraité des actifs de 1,1 pour cent, Mibanco était alors rentable.

Le service d'inspection interne de Mibanco s'organise en trois divisions :

**Audit interne** – Cette division est responsable de l'évaluation du contrôle interne des entités opérationnelles, administratives et financières de la banque.

**Contrôle interne** – Cette division protège les actifs de la banque contre des dépenses superflues, contre les fraudes et contre l'inefficacité en assurant des niveaux adéquats de sécurité et de contrôle dans toutes les activités de la banque.

**Audit des systèmes** – Cette division s'assure que les systèmes d'information sont dotés des mécanismes de contrôle appropriés, de façon à ce que ces systèmes fonctionnent correctement et que leur sécurité soit préservée.

Il incombe à l'auditeur interne en chef de Mibanco de superviser toutes les activités de contrôle de ces trois divisions, comme le stipulent les autorités de réglementation. L'auditeur interne en chef de Mibanco considère son rôle comme étant plus proactif que le rôle traditionnel d'un responsable de l'audit interne, consistant à superviser, inspecter et analyser les situations irrégulières résultant d'anomalies au niveau du système de contrôle interne. Au lieu de cela, le service participe activement à l'élaboration de mesures préventives réduisant les risques encourus, sans porter atteinte à l'efficacité opérationnelle.

(page suivante)

**(Encadré 11 - suite)**

Lors de la mise en œuvre du nouveau système d'inspection interne, Mibanco a organisé une formation du personnel pour expliquer à ce dernier l'importance du contrôle interne et lui montrer que l'objectif des audits internes serait de déterminer les domaines nécessitant des améliorations générales, et non d'identifier les problèmes et d'en rejeter la responsabilité sur autrui. Lorsqu'ils rendent compte de leurs activités à la direction, les auditeurs de Mibanco n'identifient pas les personnes à l'origine des problèmes rencontrés, à moins qu'elles n'aient commis une fraude ; les auditeurs décrivent simplement les faits et proposent des solutions.

S'appuyant sur les pratiques bancaires courantes, la Superintendance péruvienne exige de Mibanco qu'elle audite 100 pour cent de ses clients chaque année. Cela constitue une charge considérable pour une IMF dont la majeure partie du portefeuille est constituée de petits prêts à court terme. En 1998, le solde moyen des prêts de Mibanco s'élevait à 358 dollars, la plupart des prêts étant d'une durée de trois à quatre mois. Mibanco estime qu'elle dépense environ 128 000 dollars par an pour l'audit interne, ce qui représente approximativement 3,8 pour cent du total de ses charges d'exploitation.

L'auditeur interne en chef de Mibanco répartit le travail du service d'inspection interne entre les agences, chaque auditeur étant responsable de cinq agences. Outre la supervision des trois auditeurs internes, l'auditeur interne en chef est responsable de deux des vingt agences. Les auditeurs de Mibanco consacrent en moyenne 15 jours par mois au travail au sein des agences et aux entretiens avec les clients, et cinq jours par mois à la rédaction de leurs rapports.

Lorsque les auditeurs de Mibanco rencontrent les clients sur le lieu de leur entreprise, ils considèrent cette visite comme faisant partie du service clientèle. L'auditeur explique que l'objet de sa visite est de déterminer si le client a bénéficié d'un service de qualité et si le prêt qui lui a été consenti répond à ses besoins et à sa situation. Cette approche met le client à l'aise et l'encourage à parler ouvertement de son entreprise. L'auditeur pose au client une série de questions qui sont en principe posées préalablement à la décision d'octroi. En voyant l'entreprise et en posant des questions, l'auditeur évalue les stocks et l'état général de l'entreprise.

Chaque mois, l'auditeur interne en chef synthétise les constatations du service d'inspection interne et fait part de ses recommandations à la direction. A l'exception des recommandations, la direction met généralement immédiatement en application 80 pour cent des propositions de modification et effectue une analyse approfondie des 20 pour cent restants. L'auditeur interne en chef résume les constatations et les réponses de la direction et en rend compte chaque trimestre au conseil d'administration et à la Superintendance.

En Bolivie, le service d'audit interne de Caja Los Andes joue un rôle plus important ; il effectue notamment le suivi des abandons de clients et réalise des études de marché. Lorsqu'ils rendent visite à des clients, les auditeurs internes s'informent sur la raison pour laquelle ceux-ci n'ont pas remboursé leur prêt. Par exemple, l'audit de 11 clients (Santa Cruz) qui n'ont pas honoré leur contrat de prêt a révélé les raisons suivantes :

- Trois clients ont quitté la région.
- Deux clients sont tombés malades.
- Les entreprises de deux clients ont fait faillite et un client a enregistré de faibles ventes.

- Un client a prêté de l'argent à une tierce personne (une violation du contrat de prêt), laquelle ne l'a pas remboursé.
- Aucun motif n'a pu être identifié pour deux des clients.

Les auditeurs internes résument leurs constatations et en rendent compte au conseil d'administration ; ces constatations sont également communiquées à la direction, laquelle les utilise pour améliorer ses produits et sa méthodologie de prêt. En outre, les auditeurs internes de Caja Los Andes profitent souvent de l'opportunité de rencontrer des clients pour réaliser des études de marché. Par exemple, lors de visites récentes à des emprunteurs actifs, les auditeurs internes ont réalisé une enquête pour évaluer l'intérêt que suscitent chez les clients les prêts au logement et leur capacité à effectuer les remboursements.

Quel que soit l'outil d'évaluation choisi par l'IMF, il ne faut jamais oublier que le contrôle interne et la gestion des risques sont des processus dynamiques. L'IMF doit institutionnaliser le processus de contrôle interne en utilisant ces outils de manière permanente. En évaluant l'efficacité du système de contrôle interne, des risques jusqu'alors incontrôlés sont souvent découverts. Dans ce cas, la direction retourne à l'étape initiale d'évaluation des risques, détermine et applique de nouvelles mesures de contrôle interne.

#### *4.3 Résoudre les problèmes de contrôle*

Lors d'un audit, les auditeurs internes recherchent et identifient inévitablement des problèmes de contrôle, notamment des infractions aux contrôles et des expositions à des risques non encore identifiés. D'autres employés ou membres de la direction peuvent également identifier des problèmes de contrôle dans le cadre d'activités courantes. Quel que soit le mode d'exposition à un risque, la direction doit agir rapidement pour connaître la nature et la portée du risque incontrôlé et en réduire l'incidence négative éventuelle. Si l'IMF dispose d'un auditeur interne ou d'un service d'audit interne, la direction fait appel à ces ressources pour mener une investigation spéciale, comme décrit précédemment dans ce chapitre. Cependant, il est de la responsabilité de la direction d'effectuer les contrôles supplémentaires nécessaires pour se prémunir à l'avenir contre ces expositions aux risques.

#### **Traiter les infractions aux contrôles**

Les infractions aux contrôles sont des incidents au cours desquels des clients ou employés ne respectent pas les politiques ou procédures de l'IMF. Des politiques et procédures clairement rédigées aident la direction à réagir en cas d'infractions aux contrôles. Les IMF doivent sanctionner ou pénaliser les employés qui enfreignent de manière intentionnelle des politiques et procédures connues, la gravité de la sanction étant fonction du préjudice subi. Pour se prémunir contre les infractions aux contrôles, certaines IMF mettent en garde leurs employés contre les conséquences de leurs actes en se référant à des sanctions et pénalités pour chaque type d'infraction. Pour que leurs avertissements soient efficaces, les IMF doivent être prêtes à sanctionner leurs employés et à renvoyer les employés coupables de fraude. Cependant, les IMF auront le plus souvent intérêt à ne pas s'en tenir à la menace de conséquences négatives, mais à recourir aussi au « renforcement positif » (incitations) pour encourager un comportement approprié. Par exemple, la direction pourra récompenser les employés qui identifient très tôt des

*Les IMF doivent sanctionner ou pénaliser les employés qui enfreignent de manière intentionnelle des politiques et procédures connues, la gravité de la sanction étant fonction du préjudice subi.*

problèmes potentiels. La direction doit veiller à maintenir une atmosphère ou une culture interne positive lorsqu'elle développe ses mécanismes de récompense et de sanction. L'**encadré 12** décrit l'approche de la BRI face aux infractions aux contrôles.

### **Encadré 12 : attitude de la BRI face aux infractions aux contrôles**

La BRI propose à ses employés une approche alternant incitations et sanctions pour les inviter à adopter un comportement approprié. La banque offre à ses employés des primes à la performance et encourage les bonnes actions en donnant à chaque employé une liste des 13 infractions les plus commises par les employés et des sanctions financières et disciplinaires correspondantes, lesquelles s'appliquent uniformément à tous les employés. Par exemple, la BRI a une politique stricte qui interdit aux employés de collecter les remboursements des clients à moins que deux employés ne soient présents et que le client n'ait donné son autorisation écrite. La BRI renvoie tout employé allant à l'encontre de cette politique, même si l'agent de crédit collecte le remboursement et reverse la totalité de la somme perçue à la BRI. Cette dernière considère que sa liste de sanctions relatives à chaque infraction s'avère plus efficace dans le cadre de la prévention des problèmes de contrôle.

*Si elle fait l'objet de nombreuses infractions aux contrôles, l'institution doit déterminer les raisons pour lesquelles les employés ne respectent pas une politique ou procédure particulière.*

Cependant, les institutions de microfinance doivent s'assurer que les contrôles appliqués au niveau opérationnel sont pertinents. Si elle fait l'objet de nombreuses infractions aux contrôles, l'institution devra déterminer les raisons pour lesquelles les employés ne respectent pas une politique ou une procédure particulière. Cela peut résulter du fait que les employés en question ne comprennent pas la politique ou procédure ou que cette dernière ne leur a pas été communiquée de manière appropriée. Dans ces cas, l'IMF devra assumer l'entière responsabilité du contrôle et s'efforcer de clarifier ses attentes ou de mieux les communiquer aux employés. Le non-respect d'une politique ou d'une procédure par les employés peut également être lié à l'impact que la mesure a sur les clients. Imaginons par exemple que l'institution de microfinance exige des emprunteurs qu'ils signent un contrat de prêt, mais que les agents de crédit consentent malgré tout des prêts aux emprunteurs illettrés sans contrat signé. En cas d'exception logique à une politique ou procédure, comme celle mentionnée ci-dessus, l'institution de microfinance peut procéder à des ajustements ou permettre que l'exception en question soit de nouveau prise en compte ultérieurement. Dans ce cas, l'IMF pourra suggérer que les emprunteurs illettrés soient assistés d'une personne de confiance qui leur lit les termes du contrat et qu'une empreinte de pouce puisse tenir lieu de signature.

Les IMF découvrent parfois de nouveaux risques ou des risques jusqu'alors incontrôlés qui nécessitent une évaluation et qui requièrent de nouvelles politiques ou procédures ou de nouveaux contrôles pour éviter des pertes financières ultérieures. Les IMF sont plus susceptibles de découvrir des

risques incontrôlés après la mise en œuvre d'un nouveau produit ou système. Les IMF découvriront parfois ces risques après une fraude ou une perte financière. Il arrive également que des employés avisés identifient les expositions à des risques incontrôlés. Dans tous les cas, le personnel opérationnel doit en référer à la direction, laquelle met en œuvre le processus itératif de gestion des risques. La direction évalue les risques et s'entretient avec le personnel spécialisé dans le domaine nécessitant un contrôle pour s'assurer que les nouveaux contrôles réduisent efficacement l'exposition aux risques, sans que cela ne constitue pour l'agence un coût excessif ou une charge considérable. De nouveaux contrôles internes peuvent inclure une formation complémentaire dispensée au personnel de l'agence ou la mise en œuvre d'une nouvelle politique ou procédure. L'**encadré 13** fournit un exemple de modifications apportées aux procédures ou aux politiques qui ont permis à une ONG de microfinance d'identifier des risques de fraude incontrôlés.

**Encadré 13 : modifications apportées aux procédures et politiques pour limiter la fraude au Mali**

Une évaluation interne réalisée au sein d'une ONG de microfinance malienne qui utilise une méthodologie de prêt solidaire a identifié plusieurs incohérences entre le montant des fonds que les groupes affirment avoir déposé à la banque et le montant apparaissant sur leur compte. Une enquête approfondie a démontré que les individus qui transportaient les fonds du village à la banque en dérobaient une partie. Pour réduire le risque de pertes financières pour le groupe, l'ONG a instauré de nouvelles procédures requérant que le transporteur des fonds enregistre le montant des fonds à deux reprises, une première fois sur un registre avant de quitter le village et une seconde fois en retirant un relevé à la banque où les fonds sont déposés. Pour les individus illettrés, l'ONG requiert désormais que le membre du groupe qui transporte les fonds présente un rapport oral aux autorités du village. En outre, l'ONG a instauré une politique supplémentaire en vertu de laquelle le transporteur des fonds doit désormais être un membre du groupe, ce qui permet de pallier le problème des groupes de femmes confiant leurs fonds aux hommes du village.

Dans le cadre du processus d'évaluation du système de contrôle interne, l'IMF identifie les risques jusqu'alors incontrôlés. Les résultats de l'évaluation du système de contrôle des risques font le lien entre la dernière étape du processus itératif de gestion des risques et la première étape, entre l'évaluation d'une part et l'identification et l'évaluation des risques d'autre part. La direction lance un nouveau cycle en analysant les constatations et recommandations de l'évaluation du système de contrôle interne et résout les problèmes de contrôle. Le processus itératif de gestion des risques poursuit son second cycle lorsque la direction surveille la mise en œuvre de nouveaux

contrôles internes et s'assure que ces derniers sont évalués lors de l'audit interne suivant. Cependant, l'évaluation suivante du système de contrôle interne ne privilégie pas uniquement les nouveaux contrôles internes ; elle intègre l'évaluation de la direction dans celle de l'ensemble des contrôles internes, dans le cadre d'évaluations ultérieures.

## 5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A l'heure où un nombre croissant d'institutions de microfinance se développent et se transforment en institutions financières formelles, le besoin en systèmes de contrôle interne se fait de plus en plus sentir. Si chaque IMF est dotée d'un profil de risque et d'une structure opérationnelle qui lui sont propres, les conclusions et recommandations générales présentées dans ce chapitre sont toutefois valables pour le secteur de la microfinance dans son ensemble.

### 5.1 Conclusions

Les recherches qui ont servi à l'élaboration de ce guide ont fait ressortir quelques enseignements clés qui s'appliquent à l'ensemble du secteur :

**Les IMF doivent lier le contrôle interne à la gestion des risques.** Par le passé, la plupart des organisations considéraient le contrôle interne comme une composante annexe, distincte des opérations, et le confondaient souvent avec l'audit interne. Les dirigeants voyaient dans le contrôle interne un outil servant à détecter les erreurs et les cas de fraude après leur réalisation, plutôt qu'un outil permettant d'anticiper les problèmes potentiels et de prévenir les pertes financières de manière proactive. Le cadre de gestion des risques présente une nouvelle approche du contrôle interne, supérieure car intégrée à tous les niveaux de l'institution. Le processus itératif de gestion des risques implique le conseil d'administration et les dirigeants dans le processus d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que dans l'élaboration de politiques, procédures et systèmes opérationnels sains. Ensuite, les mécanismes de contrôle interne testent et évaluent la capacité de l'IMF à réduire le risque. La mise en œuvre et l'amélioration de ces politiques, procédures et systèmes impliquent le personnel opérationnel dans le processus de contrôle interne, ce qui permet à l'institution d'avoir un retour sur sa capacité de gestion des risques sans nuire au service client ni causer de difficultés opérationnelles. Le conseil d'administration et la direction sont informés des résultats de l'évaluation et y répondent comme il se doit, poursuivant ainsi le processus continu d'évaluation des risques et de mise en œuvre des contrôles.

**Les IMF manquent d'informations sur la fraude.** L'approche du contrôle interne par la gestion des risques est une approche holistique dans la mesure où elle considère l'ensemble des principaux risques auxquels les IMF sont confrontées, comme le risque de crédit, d'illiquidité, de taux d'intérêt, de transaction ou de fraude. Le secteur de la microfinance a déjà produit beaucoup de guides ou manuels de bonnes pratiques sur la réduction du risque de crédit et la gestion des IMF. Le *Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière*, de Joanna Ledgerwood, et l'ouvrage

*L'audit interne évalue le système de contrôle interne de l'IMF, lequel se compose des politiques et procédures de gestion des risques.*

ouvrages sur les bonnes pratiques en microfinance qui traitent de la gestion du risque de crédit, de liquidité et d'autres risques, peu de documents ont été produits sur la prévention de la fraude.

Le manque de discussion sur la fraude dans les IMF n'a pas encouragé celles-ci à développer des systèmes de contrôle interne efficaces en terme de réduction du risque de fraude.

Le secteur de la microfinance doit améliorer sa connaissance de la gestion des risques liés à la mobilisation de l'épargne.

de Robert Christen intitulé *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success*, sont particulièrement connus pour leurs principes de bonne gestion des IMF. Ces publications, ainsi que d'autres, donnent de bons conseils sur la manière de gérer le risque de crédit, sur les principes d'une gestion saine de la trésorerie et sur la fixation des taux d'intérêt. De nombreuses IMF ont utilisé ces outils pour appuyer leurs propres expériences et connaissances et ont ainsi développé des stratégies de microfinance performantes<sup>27</sup>. Cependant, les guides de bonnes pratiques existants traitent rarement des moyens de réduire le risque de fraude dans les IMF. Les dirigeants d'IMF ayant toujours été réticents à divulguer les cas de fraude dans leur institution, la question de la prévention de la fraude a jusqu'à présent été peu traitée.

**En général, les contrôles mis en place par les IMF pour se protéger de la fraude sont limités.** Le manque de discussion sur la fraude dans les IMF a eu pour effet de minimiser l'importance de la fraude et n'a pas encouragé les IMF à développer des systèmes de contrôle interne efficaces en terme de contrôle du risque de fraude. En outre, certains pensent que le caractère altruiste des personnes engagées dans la prestation de services de microfinance met les IMF à l'abri de la fraude. Malheureusement, l'expérience montre que ce n'est pas le cas. La fraude pouvant concerner tous les niveaux d'opération, le risque de fraude augmente lorsque l'IMF se développe et accroît la décentralisation de ses activités. Les dirigeants et membres du conseil d'administration doivent accepter la réalité de la fraude et la traiter de manière proactive au sein de l'institution.

**Le secteur doit faire son apprentissage sur les contrôles liés à l'épargne.** Cette publication présente la plupart des contrôles internes couramment utilisés par les IMF pour réduire le risque. Cependant, la majorité des IMF sont aujourd'hui des institutions de crédit. Lorsqu'il y aura davantage d'IMF mobilisant l'épargne, leur expérience permettra de tirer plus d'enseignements sur les moyens de réduire les risques liés à la mobilisation et à la gestion de l'épargne des clients. Par ailleurs le secteur de la microfinance doit s'efforcer de tirer les enseignements des coopératives d'épargne et de crédit, qui ont une longue expérience de la mobilisation des petits dépôts d'épargne. Même si les coopératives d'épargne et de crédit sont uniques dans la mesure où elles reposent sur leurs membres, elles ont sans aucun doute tiré des leçons en matière de gestion des risques et de contrôle interne qui pourraient être pertinentes pour d'autres types d'IMF.

#### 5.2 Recommandations

Les recommandations qui suivent mettent en évidence le rôle que les IMF, les agences d'assistance technique, les bailleurs de fonds, les réseaux d'opérateurs et les instances de réglementation peuvent jouer pour contribuer à l'amélioration du contrôle interne des IMF à l'avenir. L'ordre dans lequel ces différents rôles sont abordés reflète le niveau d'implication des différents acteurs dans le développement de contrôles internes efficaces et leur capacité à détecter les problèmes de contrôle à temps. Les instances de réglementation jouent le rôle le plus mineur vis-à-vis du système de contrôle interne de

<sup>27</sup> La section *Bibliographie et suggestions de lecture* figurant à la fin de ce document propose une liste de documents traitant du contrôle interne.

l'IMF. Etant donné qu'elles n'examinent habituellement l'activité des institutions qu'une fois par an, le degré d'évaluation des opérations est obligatoirement limité. C'est pourquoi les IMF réglementées doivent considérer les missions de supervision et les rapports des instances de réglementation comme la dernière source d'identification des risques et de suggestions d'amélioration des contrôles.

*Expériences des IMF.* Les IMF doivent se montrer plus volontaires pour discuter de la fraude, partager leurs expériences et apprendre de l'expérience des autres. Le secteur de la microfinance dans son ensemble a tout à gagner de l'amélioration des contrôles internes et du partage d'expériences d'un nombre accru d'IMF dans ce domaine. L'augmentation des pratiques de crédit individuel dans les IMF montre par exemple la capacité du secteur à trouver et à partager des méthodes innovantes de réduction des risques. En outre, le secteur ne pourra attirer plus d'investisseurs privés que lorsqu'il aura démontré sa capacité à réduire efficacement les principales expositions au risque. Les recommandations qui suivent sont destinées à aider les IMF à améliorer leurs systèmes de contrôle interne.

**Institutionnaliser le processus de gestion des risques.** Le mode de gestion des institutions de microfinance a souvent traité le contrôle interne et les audits internes de façon distincte des opérations, en ne considérant que leur capacité à découvrir des erreurs ou mauvaises pratiques passées. L'approche par la gestion des risques se veut plus intégrée et met en lumière la capacité du contrôle interne à prévenir les pertes et à favoriser l'efficacité. Pour être efficaces, les IMF doivent institutionnaliser le concept de gestion du risque dans leur culture et leur environnement organisationnels. Le conseil d'administration et la direction ont pour rôle essentiel d'effacer les a priori négatifs du personnel vis-à-vis du contrôle interne et de l'audit interne en expliquant à celui-ci tous les bénéfices que l'institution peut retirer de leur mise en œuvre efficace. En développant des mécanismes de contrôle ayant un effet incitatif et non dissuasif, la direction peut créer un environnement de contrôle positif, dans lequel tous les employés ont un intérêt à améliorer le système de contrôle interne. Un système de primes fondé sur les performances, une organisation en centres de profit, une culture mettant l'accent sur la résolution des problèmes et non sur la sanction sont autant de mesures susceptibles de renforcer un environnement de contrôle positif et d'aider à surmonter d'anciennes attitudes négatives à l'égard du contrôle interne.

*Le contrôle interne doit être intégré aux opérations dans le cadre du processus de gestion des risques.*

**Garantir l'implication active du conseil d'administration dans le contrôle interne.** Les IMF qui se préoccupent du contrôle interne délèguent souvent cette responsabilité à la direction. Par exemple, dans de nombreuses IMF, le département d'audit interne ne rend compte qu'à la direction, et non directement au conseil d'administration. Sans un degré d'indépendance suffisant, les auditeurs internes ne peuvent pas réaliser un examen objectif de l'ensemble des opérations de l'IMF. Si le département d'audit interne n'est responsable que devant la direction, le conseil d'administration de l'IMF peut ne pas recevoir une évaluation approfondie des contrôles internes au-delà du niveau opérationnel de terrain ou il peut recevoir des informations dont le degré d'objectivité par rapport à la direction n'est pas satisfaisant.

*La participation active des membres du conseil d'administration accroît l'efficacité des audits internes.*

Néanmoins, tous les départements d'audit interne n'ont pas l'expertise professionnelle requise pour rendre compte directement au conseil d'administration et certains peuvent avoir besoin des cadres dirigeants pour consolider les rapports et présenter les conclusions au conseil d'administration. Pour que le processus de contrôle interne soit efficace, les membres du conseil doivent cependant jouer un rôle actif dans l'examen des rapports de contrôle interne et s'assurer que la direction réagit rapidement et de la bonne manière aux problèmes de contrôle.

*Les visites aux clients sont une dimension essentielle des audits internes.*

**Intégrer les visites aux clients dans le processus d'évaluation.** Toutes les IMF qui souhaitent vérifier l'efficacité de leurs contrôles internes doivent intégrer des visites aux clients dans leur processus d'évaluation. Si les audits traditionnels peuvent effectivement permettre de détecter beaucoup d'erreurs dans le système, ils échouent souvent dans la détection de la fraude. En rendant personnellement visite à ses clients, l'IMF peut vérifier que les données portées sur les registres reflètent bien la réalité et réduire les occurrences et l'impact de la fraude, protégeant ainsi la réputation de l'institution et sa santé financière. Plus le pourcentage de clients visités est important, moins le risque de perte financière due à des prêts fantômes, des pots de vin ou collusions est élevé. Dans l'idéal, les IMF devraient envoyer une personne autre que l'agent de crédit rendre visite à la majorité de ses clients au moins une fois par an.

*Les IMF peuvent bénéficier de l'aide de consultants externes pour mettre en place leurs systèmes de contrôle interne ou y apporter des améliorations.*

*Assistance technique.* Les IMF peuvent bénéficier de l'aide de consultants externes pour mettre en place leurs systèmes de contrôle interne ou y apporter des améliorations. Il est souvent plus facile pour un tiers impartial d'identifier des lacunes dans le système de contrôle interne que pour le personnel opérationnel d'évaluer son efficacité de manière objective. C'est pour cette raison que la BRI et d'autres IMF ont fait appel à des cabinets d'audit professionnels pour élaborer leurs normes d'audit internes. Une évaluation du contrôle interne doit permettre de déterminer les contrôles appropriés et les vérifications du système qui doivent être réalisées par le personnel opérationnel ou le personnel d'audit de l'IMF dans le futur.

*Les bailleurs de fonds doivent insister auprès de l'IMF pour qu'elle soit dotée d'un mécanisme de contrôle interne adapté à son niveau de développement.*

*Rôle des bailleurs de fonds.* Les bailleurs de fonds doivent insister auprès de l'IMF pour qu'elle soit dotée d'un mécanisme de contrôle interne adapté à son niveau de développement, comme on l'a vu dans le chapitre 4. Les bailleurs de fonds doivent encourager les IMF à mettre au point un manuel opérationnel et à prévoir des visites aux clients dans le cadre de leurs opérations courantes. Ils doivent faciliter le développement de mécanismes de contrôle interne en finançant par exemple l'évaluation des risques initiale et la mise en œuvre des contrôles internes, mais doivent éviter de créer une dépendance pour ce qui est du financement opérationnel courant. Par exemple, les bailleurs peuvent fournir un appui pour le développement initial des manuels de contrôle opérationnels à la condition que l'IMF s'engage à enrichir et mettre à jour les manuels régulièrement. En outre, les bailleurs de fonds peuvent appuyer les efforts d'innovation des IMF en matière de réduction des risques : création de nouveaux produits, comme la microassurance, ou d'outils de contrôle opérationnel, tel qu'un logiciel d'audit interne. En outre, les bailleurs doivent dissuader les IMF de se reposer sur les audits de bailleurs pour identifier les problèmes de contrôle

étant donné que ceux-ci, comme les autres audits externes, ne sont pas suffisamment fréquents, ni aussi approfondis qu'un audit interne.

*Réseaux d'opérateurs.* Les réseaux d'opérateurs de microfinance peuvent promouvoir et encourager la discussion sur les moyens d'amélioration des contrôles internes. Les réseaux peuvent faciliter l'harmonisation des normes et principes d'efficacité du contrôle interne et encourager leur mise en œuvre dans les IMF de leur zone d'influence, c'est-à-dire de leur pays ou région d'activité. Les réseaux peuvent superviser la mise en œuvre de contrôles internes de qualité et éventuellement développer un processus de certification permettant aux IMF l'ayant suivi d'être reconnues pour la qualité de leur gestion des risques. Ces types de normes, principes ou certifications sont particulièrement utiles pour améliorer la confiance des épargnants et investisseurs dans les pays dans lesquels les autorités de réglementation n'exercent pas une supervision efficace.

*Exigences réglementaires.* Les instances de réglementation doivent se familiariser avec la microfinance et dans la mesure du possible ajuster leurs exigences à la nature spécifique des activités de microfinance. Les autorités de réglementation peuvent raisonnablement exiger des IMF qu'elles aient au moins un auditeur interne ou un responsable de la gestion des risques pour superviser l'efficacité de leur système de contrôle interne. Cependant, demander chaque année un audit de tous les clients fait peser une charge bien plus lourde sur une institution de micro finance que sur une institution financière traditionnelle, car le portefeuille d'une IMF se compose de nombreux petits prêts à court terme. Les autorités de réglementation doivent donner des recommandations claires sur la façon dont une institution de microfinance récemment agréée doit satisfaire aux exigences de contrôle interne et laisser un laps de temps raisonnable à l'IMF pour mettre en œuvre les changements nécessaires. En outre, elles doivent compiler et utiliser les données historiques et d'autres outils pour évaluer la santé des institutions de microfinance.

Les ultimes tests de l'efficacité des systèmes de contrôle interne de l'IMF sont le temps et l'intérêt des investisseurs. Malheureusement, certaines IMF subiront encore de sérieuses pertes avant de découvrir les faiblesses inhérentes à leurs systèmes de contrôle interne. Les IMF qui se satisfont trop facilement de l'existant et partent du principe que ce qui fonctionne bien aujourd'hui fonctionnera bien demain s'exposent particulièrement à des pertes financières imprévisibles. Les IMF qui appliquent les principes de gestion des risques et mettent en œuvre un processus itératif efficace auront les moyens d'identifier et de traiter les expositions au risque et passeront le test du temps. Les IMF qui démontrent leur capacité à gérer et à réduire le risque seront plus à même de dégager des bénéfices conséquents, ce qui est l'objectif premier des investisseurs privés. En outre, les institutions qui mettent en œuvre des systèmes de contrôle interne efficaces contribuant au processus de gestion des risques seront plus efficaces dans l'accomplissement de leur mission sociale de prestation de services financiers aux segments à faibles revenus sur le long terme. Par ailleurs, les IMF qui mobilisent l'épargne des clients peuvent appliquer des stratégies de gestion des risques garantissant la protection des actifs de leurs clients, ce qui constitue la

*Les réseaux peuvent faciliter l'harmonisation des normes et principes d'efficacité du contrôle interne et encourager leur mise en œuvre.*

*Les autorités de réglementation peuvent raisonnablement exiger des IMF qu'elles aient au moins un auditeur interne ou un responsable de la gestion des risques pour superviser l'efficacité de leur système de contrôle interne.*

*Les IMF qui démontrent leur capacité à gérer et à réduire le risque seront plus à même de dégager des bénéfices conséquents, ce qui est l'objectif premier des investisseurs privés. En outre, les institutions qui mettent en œuvre des systèmes de contrôle interne efficaces contribuant au processus de gestion des risques seront plus efficaces dans l'accomplissement de leur mission sociale de prestation de services financiers aux segments à faibles revenus sur le long terme.*

première préoccupation des autorités de réglementation financières. L'absence de contrôles internes efficaces est l'un des derniers obstacles au développement d'un secteur de la microfinance pérenne ; les IMF, les prestataires d'assistance technique, les bailleurs de fonds, les réseaux de praticiens et les autorités de réglementation ont tous un rôle à jouer pour lever cet obstacle.



## BIBLIOGRAPHIE ET SUGGESTIONS DE LECTURE

Bald, Joachim. janvier 2000. *Liquidity Management: A Toolkit for Microfinance Institutions*. Bankacademie. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Postfach 5180, 65726 Eschborn, Allemagne. Site web : [www.gtz.de](http://www.gtz.de).

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, janvier 1998. *Framework for the Evaluation of Internal Control Systems*. Banque des règlements internationaux. Téléchargeable à l'adresse [www.bis.org/publ](http://www.bis.org/publ)

Berenbach, Shari et Craig Churchill. 1997. *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Experience from Latin America, Asia and Africa*. Occasional Paper #1. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail : [mfn@mfnetwork.org](mailto:mfn@mfnetwork.org). Site web : [www.bellanet.org/partners/mfn](http://www.bellanet.org/partners/mfn). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Web site [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Bruce, Robert. Octobre 1996. "Banking on a disaster." CA Magazine (Scotland), v100, n1083.

Campion, Anita et Cheryl Frankiewicz. 1999. *Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions*. Occasional Paper #3. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail : [mfn@mfnetwork.org](mailto:mfn@mfnetwork.org). Site web : [www.bellanet.org/partners/mfn](http://www.bellanet.org/partners/mfn). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Campion, Anita et Victoria White. 1999. *Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions*. Occasional Paper #4. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail : [mfn@mfnetwork.org](mailto:mfn@mfnetwork.org). Site web : [www.bellanet.org/partners/mfn](http://www.bellanet.org/partners/mfn). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail : [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Carpenter, Janney et Lynn Pikhholz. 2000. *A Risk Management Framework for Microfinance Institutions*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Postfach 5180, 65726 Eschborn, Allemagne. Site web : [www.gtz.de](http://www.gtz.de).

Christen, Robert Peck. février 1997. *Banking Services for the Poor*. ACCION International, Publications Department, 733 15<sup>th</sup> St. NW Washington, D.C. 20005. Tél. (202) 393-5113, fax (202) 393-5115. Site web : [www.accion.org](http://www.accion.org).

Christen, Robert Peck, Elizabeth Rhyne et Robert C. Vogel. septembre 1994. *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programs*. USAID Programs and Operations Assessment Report No. 10. IMCC, Washington Operations, 2101 Wilson Blvd., Suite 900, Arlington, VA 22201.

Churchill, Craig F. 1999. *Client-Focused Lending: The Art of Individual Lending*. Calmeadow, 365 Bay Street, Suite 600, Toronto, ON M5H 2V1, Canada. Tél. (416) 362-9670, fax (416) 362-0769, e-mail [resource@calmeadow.com](mailto:resource@calmeadow.com). Site web : [www.calmeadow.com](http://www.calmeadow.com). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Churchill, Craig F. mai 1997. *Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions*. Microenterprise Best Practices (MBP) Project, Development Alternatives, Inc. (DAI) Bethesda, MD. Téléchargeable à l'adresse [www.dai.com](http://www.dai.com). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Churchill, Craig F. (Ed.) 1998. *Moving Microfinance Forward: Ownership, Competition and Control of Microfinance Institutions*. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail : [mfnet@mfnetwork.org](mailto:mfnet@mfnetwork.org). Site web : [www.bellanet.org/partners/mfn](http://www.bellanet.org/partners/mfn). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Churchill, Craig F. (Ed.) 1997. *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Case Studies*. Occasional Paper #2. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005. (202) 347-2953, fax (202) 347-2959, e-mail : [mfnet@mfnetwork.org](mailto:mfnet@mfnetwork.org). Site web : [www.bellanet.org/partners/mfn](http://www.bellanet.org/partners/mfn). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Domis, Olaf de Senerpont. octobre 1997. "OCC preaches separation of desk duties." *American Banker*, v162, n208.

Doyle, Karen. juin 1998. *Microfinance in the Wake of Conflict: Challenges and Opportunities*. Microenterprise Best Practices (MBP) Project, Development Alternatives, Inc. (DAI) Bethesda, MD. Téléchargeable à l'adresse [www.dai.com](http://www.dai.com). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

*Audit externe des institutions de microfinance : Guide pratique*. mars 1999. Coll. Outil technique n°3. Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), 1818 H St. NW, Washington, D.C. 20433. Distribué par le GRET, 211-213 rue La Fayette, 75010 Paris, France, Tél. 01 40 05 61 61 ; fax : 01 40 05 61 10 ; E-mail : [librairie@gret.org](mailto:librairie@gret.org); Site web : <http://www.gret.org>

Furash, Edward E. mars 1998. "Auditing risk management." *The Journal of Lending and Credit Risk Management*. Robert Morris Associates, One Liberty Place, Suite 2300, 1650 Market Street, Philadelphie, PA 19103-7398.

Furash, Edward E. 1994. "Think risk." *The Journal of Lending and Credit Risk Management*. Robert Morris Associates, One Liberty Place, Suite 2300, 1650 Market Street, Philadelphie, PA 19103-7398.

Hannig, Alfred et Sylvia Wisniowski, (Eds.) 1999. *Challenges of Microsavings Mobilization – Concepts and Views from the Field*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Postfach 5180, 65726 Eschborn, Allemagne. Internet : [www.gtz.de](http://www.gtz.de).

Ledgerwood, Joanna. 1999. *Manuel de microfinance: une perspective institutionnelle et financière*. Sustainable Banking with the Poor, Banque mondiale, 1818 H St., Washington D.C. 20433. Tél. (202) 477-1234, fax (202) 477-6391, e-mail [books@worldbank.org](mailto:books@worldbank.org). Site web : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

*MicroBanking Bulletin*. juillet 1998, n°2. Calmeadow, 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005. Tél. (202)347-0039, fax (202)347-0078, e-mail : [microbanking@calmeadowdc.com](mailto:microbanking@calmeadowdc.com). Cette publication est téléchargeable à partir du site de Calmeadow <http://www.calmeadow.com> et est disponible en version papier auprès de Pact Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Nag, Ratan Kumar, David S. Gibbons, et Cashpor Inc.-Grameen Bank/Trust. février 1998. *Draft Training Manual on Internal and External Audits*. Management Development Manuals: Basic Series 6. Produit par CTS (Malaisie) Sdn Bhd, 6 Lorong Permata 4/1, Taman Permata (Lobak) Seremban 70200 Malaisie, fax (606)764-2307 ou e-mail [gibbons@pc.jaring.my](mailto:gibbons@pc.jaring.my).

Nagarajan, Geetha. avril 1998. *Microfinance in the Wake of Natural Disaster: Opportunities and Challenges*. Microenterprise Best Practices (MBP) Project, Development Alternatives, Inc. (DAI) Bethesda, MD. Téléchargeable à l'adresse [www.dai.com](http://www.dai.com). Distribué par PACT Publications, 777 United Nations Plaza, 6<sup>th</sup> Floor, New York, NY 10017. Tél. (212) 697-6222, fax (212) 692-9748, e-mail [books@pactpub.org](mailto:books@pactpub.org). Site web : [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Phillips, Susan. février 1996. "The Federal Reserve's approach to risk management." *The Journal of Lending and Credit Risk Management*. Robert Morris Associates (RMA), One Liberty Place, Suite 2300, 1650 Market Street, Philadelphie, PA 19103-7398.

Richardson, David C. février 2000. "Unorthodox Microfinance: The Seven Doctrines of Success," *MicroBanking Bulletin*, 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005. Tél. (202) 347-0039, fax (202) 347-0078, site web [www.calmeadow.com](http://www.calmeadow.com).

Sawyer, Lawrence B. 1996. *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, 4<sup>ème</sup> éd. Institute for Internal Auditors, 249 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201. Tél. (407) 830-7600, ext. 256, fax (407) 831-5171.

Simmons, Mark R. décembre 1997. "COSO based auditing." *Internal Auditor*, v54, n6. Institute for Internal Auditors, 249 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201. Tél. (407) 830-7600, ext. 256, fax (407) 831-5171.

Southworth, Press et Mritunjay Singh. novembre 1995. "It's time to revisit internal control." *USBanker*, v105, n11. Faulkner and Gray Inc.

*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. 1998. Institute for International Auditors, 249 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL 32701-4201. Tél. (407) 830-7600, ext. 256, fax (407) 831-5171. ISBN 0-89413-400-0

Staschen, Stefan. août 1999. *Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: State of Knowledge*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. Postfach 5180, 65726 Eschborn, Allemagne. Internet : [www.gtz.de](http://www.gtz.de).

Talmor, Sharona. février 1998. "Regulators unite on risk: the Basle Committee on Banking Supervision, which includes members from 12 countries, has formulated a framework for banks' internal control systems." *The Banker*, v148, n864. FT Business Enterprises Ltd. (UK)

Vogel, Robert C., Arelis Gomez, et Thomas Fitzgerald, IMCC. février 1999. *Microfinance Regulation and Supervision Concept Paper*. Microenterprise Best Practices (MBP) Project, Development Alternatives, Inc. (DAI) Bethesda, MD. Version provisoire téléchargeable à l'adresse [www.dai.com](http://www.dai.com).

Waterfield, Charles et Nick Ramsing. février 1998. *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance: Guide pratique*. Coll. Outil technique n°1. Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP), 1818 H St. NW, Washington, D.C. 20433. Distribué par le GRET, 211-213 rue La Fayette, 75010 Paris, France, Tél. 01 40 05 61 61 ; fax : 01 40 05 61 10 ; E-mail : [librairie@gret.org](mailto:librairie@gret.org); Site web : <http://www.gret.org>.

Williams, Jennifer J., Carol P. Clark et W. Jeff Clark. Automne 1995. "An update on EDP auditing in banking." *Internal Auditing*, v11, n2.

# PUBLICATIONS DU RÉSEAU MICROFINANCE:

## SOMMAIRE DES CONFÉRENCES:

- *Les défis de la commercialisation en microfinance, 2001.*
- *La microfinance dans le nouveau millénaire, 2000.\**
- *Les pratiques courantes de gouvernance des institutions de microfinance, 1998.\**
- *Faire avancer la microfinance : propriété, concurrence et contrôle, 1998.*
- *Etablir une industrie de la microfinance : gouvernance, meilleurs exemples, accès au marché des capitaux, 1997\*.*
- *Les problèmes clés en microfinance : supervision et réglementation, sources de financement, croissance des institutions de microfinance, 1996.\**

## DOCUMENTS OCCASIONNELS:

- *L'automatisation de la microfinance: en Amérique Latine, en Asie et en Afrique, par Anita Campion et Sahra S. Halpern, 2001.\**
- *Métamorphose institutionnelle: transformation des ONGs de microfinance en institutions financières réglementées, par Anita Campion et Victoria White, 1999.\**
- *Guide de gouvernance efficace des institutions de microfinance, par Anita Campion et Cheryl Frankiewicz, 1999.\*\**
- *Réglementation et supervision des institutions de microfinance: expérience en Amérique Latine, en Asie et en Afrique, par Shari Bereenbach et Craig Churchill, 1997.\*\**
- *Réglementation et supervision des institutions de microfinance: études de cas, édité par Craig Churchill, 1997.\**

## GUIDES TECHNIQUES :

- *Renforcer la loyauté des clients, par Craig Churchill et Sahra Halpern, 2001.\**
- *Améliorer le contrôle interne, par Anita Campion, 2000.\*\**

\*Disponible en espagnol

\*\*Disponible en espagnol et en français

## RESEAU MICROFINANCE

Le Réseau MicroFinance est une association mondiale de professionnels de la microfinance. Les membres du réseau s'engagent à améliorer le niveau de vie des ménages à faible revenu en leur procurant l'accès aux services de crédit, d'épargne et aux autres services financiers. Le Réseau pense que ce secteur doit être composé d'institutions de microfinance rentables et stables. Le Réseau MicroFinance permet aux institutions établies de renforcer leurs compétences en échangeant leurs expériences et leurs compétences techniques.

### Institutions de soutien:

ACCION International, *Etats Unis*

Calmeadow, *Canada*

### Organisations non-gouvernementales:

ABA, *Egypte*

ACLEDA Bank, *Cambodge*

ASA, *Bangladesh*

BRAC, *Bangladesh*

Compartamos, *Mexique*

PRIDE *Tanzanie*

FINCA *Kyrgyzstan*

Fundusz Mikro, *Pologne*

PADME, *Bénin*

TSPI, *Philippines*

### Institutions financières réglementées:

Banco ADEMI, *République Dominicaine*

Banco del Desarrollo, *Chile*

BancoSol, *Bolivie*

BRI, *Indonésie*

Caja Los Andes, *Bolivie*

Centenary Rural Development Bank, *Ouganda*

Citi Savings and Loan, *Ghana*

Confia, *Nicaragua*

Cooperativa Emprender, *Colombie*

Finamerica, *Colombie*

Kafo Jiginew, *Mali*

K-Rep Bank, *Kenya*

Mibanco, *Pérou*

Prodem FFP, *Bolivie*

Share Microfin Limited, *Inde*

**MicroFinance Network** 733 15<sup>th</sup> St. NW, Suite 700, Washington DC, 20005 USA

Tel: (202) 347-2953 Fax: (202) 347-2959 Email: [mfn@mfnetwork.org](mailto:mfn@mfnetwork.org)

Website: <http://www.mfnetwork.org>