

AIDE MÉMOIRE

# Gestion des Risques Opérationnels



CGAP GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PAUVRES

---

**NOTE** Cet aide-mémoire est constitué des messages et notions techniques clés qui sont livrés dans ce cours. Il ne remplace pas les matériels du cours livrés à travers la série de formations ***Compétences pour les Cadres des IMF***. Les utilisateurs qui souhaitent participer aux cours devront contacter directement les projets et partenaires du CGAP pour les dates et lieux des cours dans les différents pays, ou ils peuvent visiter le site internet du CGAP à [www.cgap.org/html/mfis\\_skills\\_microfinance\\_manag.html](http://www.cgap.org/html/mfis_skills_microfinance_manag.html). Le CGAP tient à remercier les personnes ayant contribué à la création et au développement de ce cours, sur lequel cet aide-mémoire est basé : Janis Sabetta, Joyce Lehman, Howard Brady, Michael McCord, Betty Sabana, Pamela Champagne, Steven Kelly, André Hue, Alex Silva, Jennifer Isern, Xavier Reille, Leslie Barcus, Tiphaine Crenn et tous les partenaires de formation de CGAP. Copyright 2003, Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP).

# Table des Matières

<b>Généralités</b> .....	<b>3</b>
But du cours .....	4
Les objectifs du cours .....	4
<b>Gestion des risques</b> .....	<b>5</b>
Qu'est-ce que c'est la gestion des risques ? .....	5
Identifier les risques des IMF .....	7
Caractéristiques d'une IMF .....	9
<b>Gestion des risques opérationnels</b> .....	<b>10</b>
<b>Contrôles internes</b> .....	<b>12</b>
Gestion des ressources humaines.....	12
Politiques et procédures.....	18
Information.....	19
Où se trouve les risques clés ?.....	22
Les fondamentaux d'un système efficace de contrôle .....	25
Quels sont les défis majeurs ?.....	26
<b>Audit interne (Contrôle détectif)</b> .....	<b>28</b>
Qu'est-ce que c'est ?.....	28

Qui doit conduire l'audit ? .....	28
<b>Audit externe (Contrôle détectif) .....</b>	<b>32</b>
Qu'est-ce que c'est ? .....	32
Pourquoi les audits externes des IMF n'ont-ils pas toujours produit des résultats satisfaisants ? .....	33
Gestion du processus de l'audit externe .....	33
Etendue du travail de l'audit externe .....	35
<b>Contrôles correctifs .....</b>	<b>36</b>
Qui est responsable des actions correctives ? .....	36
Quelles actions correctives sont possibles ? .....	37
Que faire si la fraude s'est déjà produite ? .....	37
<b>Références .....</b>	<b>39</b>



Au cours des 20 dernières années, le secteur de la microfinance s'est développé pour les pauvres du monde entier, généralement exclus des systèmes financiers classiques. Comme d'autres entreprises de services financiers, les institutions de microfinance (IMF) sont confrontées à des risques puisqu'elles manipulent de l'argent, et souvent des espèces. Il est important de gérer ces risques et de réduire la probabilité d'une perte et, au cas où elle surviendrait quand même, d'en limiter l'ampleur. En l'absence de systèmes et contrôles efficaces, les institutions risquent d'ébranler leur capacité à atteindre leurs objectifs.

Ce cours a été conçu pour aider les IMF à élaborer un processus de gestion des risques opérationnels. Il donne des directives pour la mise en place d'activités opérationnelles qui aideront les directeurs des IMF à identifier les faiblesses, à concevoir et mettre en oeuvre des contrôles, et à surveiller l'efficacité de ces contrôles.

**La gestion des risques comprend la prévention des problèmes potentiels ainsi que la détection et la correction de problèmes qui se sont effectivement produits.**

## ***But du cours***

Améliorer la qualité de la gestion des risques dans les IMF en :

- Comprendre l'importance d'une culture institutionnelle prônant des systèmes de contrôle stricts
- Évaluer et mesurer la vulnérabilité de son institution par rapport à certains types de risques
- Élaborer des techniques capables d'identifier et d'atténuer les risques
- Surveiller l'efficacité des stratégies de gestion des risques

## ***Les objectifs du cours***

- Définir la gestion des risques dans le contexte particulier de la microfinance
- Identifier les domaines de risque (domaines de vulnérabilité) des IMF
- Expliquer aux parties concernées l'importance d'une stratégie de gestion des risques pour une IMF
- Apprendre à développer avec les parties concernées des contrôles internes pour une IMF
- Comprendre le rôle de l'audit interne pour une meilleure surveillance dans un système de contrôle interne
- Comprendre le rôle essentiel que joue le système d'information dans le processus de gestion des risques
- Apprendre comment commander et utiliser efficacement l'audit externe

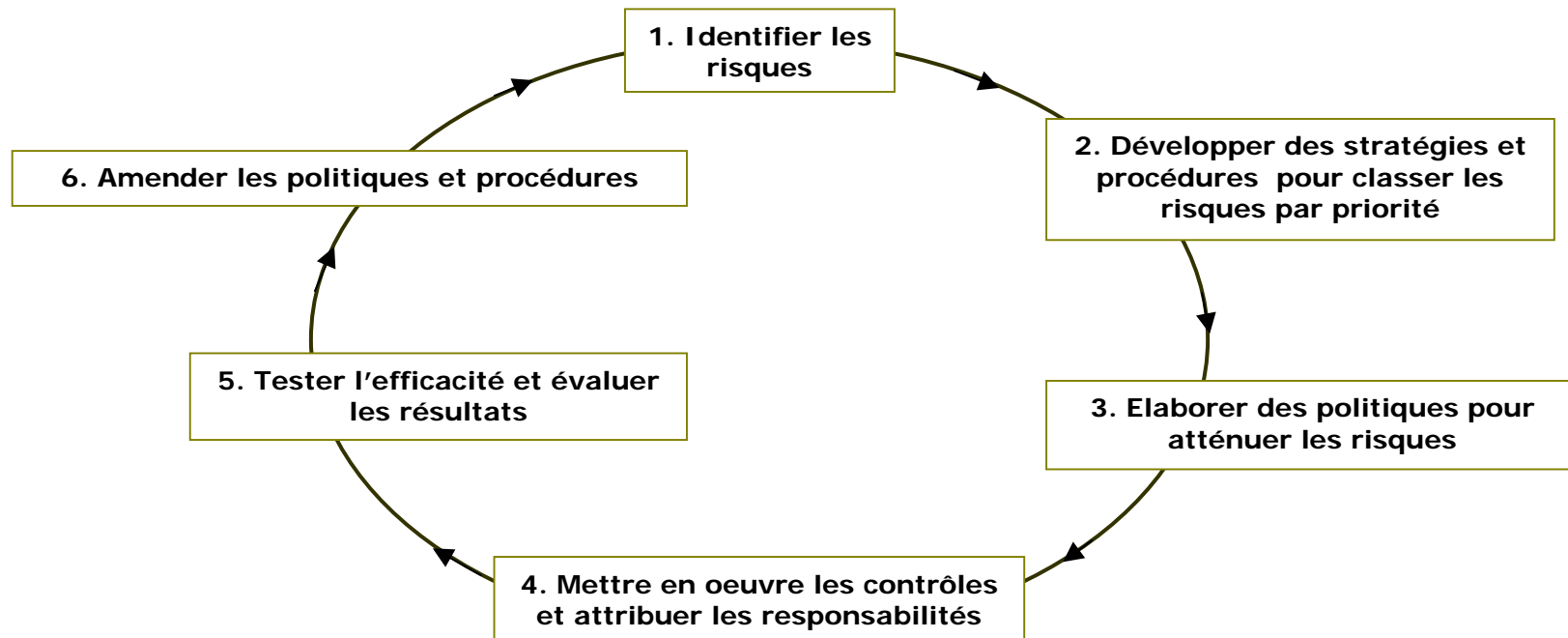


La plupart des programmes de microfinance existe pour remplir une double mission : offrir des services financiers aux gens pauvres et atteindre la pérennité financière. Bien qu'il y ait de plus en plus de succès dans l'industrie, la plupart des institutions sont de petite taille, non-rentables et n'ont souvent pas de système digne de ce nom pour réduire leur exposition aux risques. Cependant, pour qu'une IMF puisse atteindre sa mission, elle doit être en mesure d'identifier et d'atténuer les risques qui menacent sa santé financière et son existence à long-terme.

## *Qu'est-ce que c'est la gestion des risques ?*

Il n'est ni possible ni conseillé, étant donné le coût, d'éliminer tous les risques potentiels dans une IMF. La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. Cet approche comprend à la fois la **prévention** des problèmes potentiels et la **détection** au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation (voir Figure 1).

**Figure 1. Le Processus de Gestion des Risques**



Source : Adapté de Anita Campion, *Improving Internal Control : A Practical Guide for Microfinance Institutions*, Technical Guide No. 1 (Washington D.C. : MicroFinance Network and GTZ, 2000).

**La gestion des risques est un processus itératif car les points de vulnérabilité changent avec le temps**

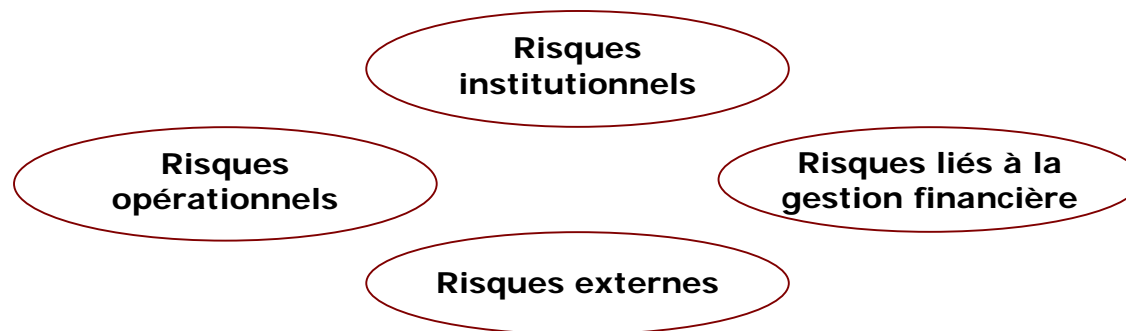
### ***Identifier les risques des IMF***

Les risques des IMF peuvent être organisés en quatre catégories principales (voir Figure 2).

- Les **risques institutionnels** menacent soit la mission sociale soit la mission commerciale : changement du marché cible, dépendance vis-à-vis d'un bailleur.
- Les **risques opérationnels** résident dans les points de vulnérabilité caractérisant les opérations courantes : crédit, fraude, inefficacité, sécurité.
- Les **risques liés à la gestion financière** comprennent la gestion bilantielle, la liquidité, l'intégrité du système.
- Les **risques externes** sont le plus souvent hors de contrôle pour l'IMF mais doivent être évalués et atténués : réglementation, concurrence, démographie, macroéconomie, etc.

**Pour beaucoup d'institutions, les risques opérationnels sont les plus significatifs car c'est ici que les pertes risquent d'être les plus élevées.**

## Figure 2. Catégories de risques en microfinance



Source : Adapté de Craig Churchill et Dan Coster, *CARE Risk Management Handbook* (Washington D.C. : CARE and Pact Publications, 2001).

## ***Caractéristiques d'une IMF***

Les IMF diffèrent d'autres types d'institutions dans leur susceptibilité aux risques opérationnels et en particulier leur vulnérabilité à la fraude puisque :

- Les IMF allouent un nombre important de petits crédits et donc reçoivent un nombre important de petits paiements, qui peuvent être plus difficiles à suivre.
- Les opérations d'une IMF sont souvent décentralisées et dispersées sur une large étendue géographique.
- La croissance rapide exerce de la pression sur les systèmes.
- Les dirigeants sont plus souvent formés en sciences sociales qu'en gestion des affaires.
- Il existe souvent une pression importante pour diminuer les coûts, parfois au détriment des supervisions et contrôles adéquats.
- La plupart des IMF n'utilisent pas des SIG pleinement intégrés.
- Les IMF n'aiment pas déclasser les crédits en créances irrécouvrables – cela risquerait de leur créer des difficultés avec les bailleurs et de réduire leurs produits.



La gestion des risques opérationnels est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable, et il comprend trois mécanismes inter-liés :

- **Contrôles internes** — les moyens de l'institution pour surveiller les risques avant et après les opérations
- **Audit interne** — une évaluation systématique a posteriori des opérations pour s'assurer que les politiques et procédures sont suivies
- **Audit externe** — une évaluation externe des contrôles et des états financiers de l'institution

Un système de contrôle interne efficace est le mécanisme primaire pour identifier, mesurer, et atténuer les risques opérationnels.

## Clés pour une gestion des risques efficace

- Mission et valeurs clairement énoncées
- Personnes motivées et confiantes
- Environnement favorable
- Méthodologie saine
- Responsabilité et transparence
- Sécurité
- Performance et efficacité
- Système d'information de gestion fiable

Une gestion des risques opérationnels efficace est composée des :

- **Contrôles de prévention** — conçus pour éviter les incidents indésirables **avant** leur survenue.
- **Contrôles de détection** — conçus pour identifier les incidents indésirables lorsqu'ils surviennent. Ils identifient les erreurs **après** qu'elles soient survenues.
- **Contrôles de correction** — conçus pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent.



Les contrôles internes correspondent à l'ensemble des ressources et procédures utilisées par les dirigeants pour contrôler efficacement les activités. Grâce à eux, la direction et le personnel peuvent être raisonnablement certains d'atteindre les objectifs. Ils aident à corriger les contradictions et à détecter les anomalies survenant entre les différents centres décisionnels (par exemple, les chefs d'agence) dotés de niveaux d'autonomie variés. Les contrôles internes doivent être **préventifs, détectifs, et correctifs**.

## ***Gestion des ressources humaines***

La bonne gestion des ressources humaines est importante dans la *prévention* des risques opérationnels.

### **Les personnes sont clés**

Toute personne dans l'institution, du conseil d'administration au personnel junior, a un rôle à jouer dans la gestion des risques.

- **Les dirigeants** identifient et ordonnent par priorité les risques, ils conçoivent et ajustent les politiques et les systèmes afin de minimiser les risques et ils donnent des instructions claires pour la mise en oeuvre des politiques.

- **Les gérants des agences** mettent en oeuvre les procédures de contrôle et ils suivent leur application dans l'agence.
- **Le personnel opérationnel** se conforme aux politiques et informe la direction des risques potentiels ou donne des avis pour rendre les politiques plus appropriées.
- **Le personnel de l'audit interne** suit l'application des politiques partout dans l'institution et rend compte au conseil d'administration et aux dirigeants.
- Le **conseil d'administration** passe en revue et approuve l'analyse des risques et les politiques opérationnelles proposées par les dirigeants, et il suit les résultats.

**Le personnel est le facteur clé pour la réussite et chaque personne doit comprendre la vision et la mission de l'institution, et doit adhérer à ses valeurs énoncées pour que le processus de gestion des risques réussisse.**

### **Clarté de la mission et des valeurs**

La clarté de la mission est un élément essentiel à l'élaboration d'une bonne stratégie. Pour réussir, une IMF doit reconnaître l'importance des valeurs organisationnelles et doit être engagée dans un processus de développement de ces valeurs. Les individus doivent comprendre la nature des activités de l'organisation, et à quel point les valeurs de l'organisation influent sur leurs

activités. A défaut, le personnel ne pourra se montrer véritablement dévoué à l'organisation et à sa réussite. Une mission définit un but et incorpore une vision des accomplissements futurs, à savoir :

- **But** — Quel est le but de l'institution ?
- **Clients** — Qui l'institution sert-elle ?
- **Service** — Que fera l'institution pour remplir ce but ?
- **Avantages** — Quels avantages l'institution apportera-t-elle aux parties concernées ?

Il est moins fréquent mais aussi important que l'institution développe et communique une expression des valeurs fondamentales ou des principes de conduite qui sont complémentaires à l'énoncé de la mission. Les valeurs qui sont clairement énoncées amènent l'institution à embaucher des personnes qui adhéreront à ces valeurs et à leur fournir la formation, l'équipement et l'encadrement dont elles ont besoin. Un tel cycle s'assure que le personnel reste engagé envers la mission de l'institution.

**Expression des valeurs ⇒ politiques ⇒ but, objectifs, et stratégies pour la mise en oeuvre**

Lorsqu'une expression des principes de bonnes conduite est acceptée, énoncée clairement, communiquée, affichée, et le plus important, mise en oeuvre, l'institution a fait des progrès importants dans la maîtrise des risques liés à l'élément humain de la gestion des risques.

### **Les politiques de gestion des ressources humaines**

Une IMF peut réduire de façon importante sa vulnérabilité face aux risques si son personnel est bien formé et motivé. Cela peut se faire en mettant en place des politiques efficaces de gestion des ressources humaines comme l'embauche, la formation, la rémunération, l'évaluation, et le licenciement des membres du personnel.

#### ***Embauche***

*Les procédures d'embauche sont-elles conçues de manière à attirer les individus honnêtes et bien motivés ?*

Une IMF doit suivre des pratiques de recrutement solides et transparentes et elle doit être prête à investir le temps et les ressources lui permettant de trouver les bonnes personnes. En plus des méthodes d'analyse des capacités techniques, on peut aussi utiliser des tests psychologiques, des demandes auprès des employeurs précédents, ou demander à d'autres contacts personnels s'ils lui confieraient leur argent, ou aussi embaucher la personne pendant une période d'essai.

## **Formation**

*Les nouveaux employés sont-ils orientés et constamment re-focalisés sur une culture d'honnêteté et de tolérance-zéro en matière de fraude ?*

La formation se focalise souvent sur les tâches d'un poste, mais pour s'avérer un moyen de contrôle efficace, aussi doit-elle transférer plus que les seules capacités techniques. La période d'orientation est le moment de plonger les nouvelles personnes dans la culture institutionnelle, d'encourager leur engagement envers la mission et les valeurs de l'institution, et de renforcer la politique de tolérance-zéro concernant la fraude.

**Pour retenir les personnes de qualité et s'assurer qu'elles avancent, se développent et restent motivées alors que l'institution évolue, il est nécessaire d'offrir des formations internes régulièrement**

## **Rémunération**

*Le personnel est-il rémunéré à un niveau raisonnable et compétitif ?*

Plus que la rémunération elle-même, la transparence et l'équité en matière de détermination de celle-ci seront des exigences de la part du personnel. L'institution doit faire des études de marché

régulièrement pour vérifier les niveaux de salaire adaptés, et développer une grille salariale comprenant tous les postes de travail. Les employés qui se sentent rémunérés à un niveau insuffisant ne seront pas engagés dans leur travail de manière efficace, ne porteront pas l'attention nécessaire aux détails, et auront plus tendance à profiter des opportunités de commettre une fraude.

### ***Evaluation***

*Existe-il un système d'évaluation des performance à intervalles réguliers ?*

Plus que le salaire, les facteurs qui motivent les employés comprennent la responsabilité, les opportunités d'avancement, la reconnaissance du bon travail, et un sentiment de satisfaction pour un travail de haute qualité. Un processus formel d'évaluation des performances de chaque employé offre l'opportunité d'une communication en deux directions entre les employés et leur superviseur.

### ***Licenciement***

*Existe-il une politique de licenciement immédiat des cas de malhonnêteté ou de fraude ?*

La connaissance par les employés des conséquences négatives résultant d'une performance inadéquate dans leur travail est aussi un contrôle préventif, surtout contre les actions frauduleuses. Un message clair doit être transmis aux membres du personnel, à savoir qu'ils seront immédiatement licenciés, perdront leurs revenus et avantages, et peuvent être poursuivis

par la justice s'ils commettent une fraude. Des actions rapides et permanentes doivent être la réponse aux moindres activités frauduleuses, cela enverra un message aux employés, à savoir que l'IMF ne tolère pas la fraude ou la malhonnêteté de quelque nature qu'elle soit.

## ***Politiques et procédures***

Des politiques et procédures claires et exhaustives font partie des contrôles de risque **préventifs**.

### **Que sont les politiques et procédures ?**

Les politiques de crédit, par exemple, comprendront les directives écrites qui indiquent les critères d'éligibilité des clients, la description des produits, etc. Les procédures sont des instructions écrites qui indiquent comment appliquer et suivre les politiques. Pour être efficaces, les politiques et procédures doivent être :

- **Ecrites** — les instructions orales sont rarement cohérentes et sont fréquemment mal comprises
- **Simples/claires** — rester directes et focalisées sur le sujet; utiliser des schémas pour montrer le flux des opérations
- **Accessibles** — garantir que chaque membre du personnel possède les politiques associées à son poste
- **Comprises** — offrir la formation à tout le personnel

- **Pertinentes** — si une politique a changé, vérifier qu'elle soit communiquée et qu'une formation soit offerte
- **Appliquées** — exiger de tout le personnel le suivi des politiques et procédures tel qu'énoncées

## ***Information***

L'information et un système d'information de gestion sont vitaux pour le processus de gestion des risques. Vous ne pouvez pas contrôler ce que vous ne connaissez pas! L'information est nécessaire pour suivre et atténuer les risques – **les prévenir et les détecter** – et ne se limite pas à la comptabilité mais touche tous les aspects des opérations. Donc, les IMF ont besoin d'un système capable de gérer et de contrôler les contenus et flux des informations.

### **Les risques liés au manque d'information**

- **Incapacité à classer les risques par priorité** — Un élément clé du processus de gestion des risques est le classement par priorité. Cela peut se faire en utilisant une matrice pour classer les risques selon la possibilité qu'un événement arrivera (la fréquence) et une estimation du coût potentiel (l'impact). La non-disponibilité d'informations historiques rendra ce processus plus difficile.
- **Incapacité à détecter la fraude** — Si une fraude est commise dans une IMF, son effet se constate le plus souvent sur la qualité de portefeuille. Si des informations à temps et

exactes sur le portefeuille sont disponibles, la fraude liée aux déboursements et remboursements peut être détectée plus facilement.

- **Procédures de gestion du personnel vagues** — Chaque membre du personnel doit avoir un dossier personnel où se trouvent le contrat de travail, les décisions sur sa rémunération (avec approbation), les résultats des évaluations de performance signés par l'employé et son superviseur, et d'autres documents liés à l'employé. Pour maintenir un bon système de gestion des ressources humaines, les informations dans les dossiers des employés sont cruciales.
- **Non-conformité avec les réglementations** — Sans des informations correctes et à temps, les rapports réglementaires seront inexacts ou incomplets.
- **Manque de contrôle sur les actifs** — Il est important de garder les registres d'entrée et sortie des fournitures de bureau, d'utilisation des véhicules, et de tenir un registre des immobilisations.
- **Non-conformité avec le budget** — Un système d'information financière doit comprendre une comparaison entre les résultats et le budget. Si un directeur n'est pas en mesure de vérifier la raison des écarts, une manipulation du système ne pourra pas être détectée.
- **Etats financiers inexacts** — Des procédures d'enregistrement et de comptabilité imprécises ne créent pas seulement un environnement favorable aux activités frauduleuses, mais laissent les dirigeants et les parties prenantes avec les informations incorrectes pour la gestion de l'entreprise.

## **Que veut dire la gestion de l'information ?**

La gestion de l'information comprend beaucoup plus que l'installation d'un système informatique. La direction de l'institution a besoin de décider de quels rapports elle a besoin pour prendre les décisions appropriées, et pour créer les rapports nécessaires aux parties prenantes – le conseil d'administration, les bailleurs, les investisseurs, les corps réglementaires, etc. Pour que les dirigeants aient les rapports nécessaires, les informations doivent être collectées, enregistrées, et introduites correctement dans le système.

**Des rapports exacts et à temps doivent être exigés de tout le personnel et ils doivent être pris en compte dans leurs évaluations de performance**

## **Les éléments clés d'une bonne information**

Une schématisation résumant les flux de rapportage, mentionnant les formulaires utilisés, les personnes responsables, les dates de livraison de tous les rapports internes, peut aider à garantir que l'information donnée répond aux critères suivants.

L'information est-elle :

- **Pertinente** — remplit-elle le besoin ?
- **Utilisée** — le destinataire a-t-il besoin de toute cette information ?
- **Disponible en temps voulu** — est-elle livrée à temps pour être utile ?
- **Précise** — l'information est-elle correcte ?
- **Distribuée aux bonnes personnes** — les rapports vont-ils aux personnes ayant besoin d'eux ?
- **Lue par les bonnes personnes** — l'accès aux rapports est-il limité aux utilisateurs ?
- **Bien mise en forme** — le rapport est-il facile à comprendre ?
- **Récupérable** — les rapports sont-ils classés dans des formats et endroits standards ?
- **Vérifiable** — l'information se trouvant dans les rapports peut-elle être auditée ?

### ***Où se trouve les risques clés ?***

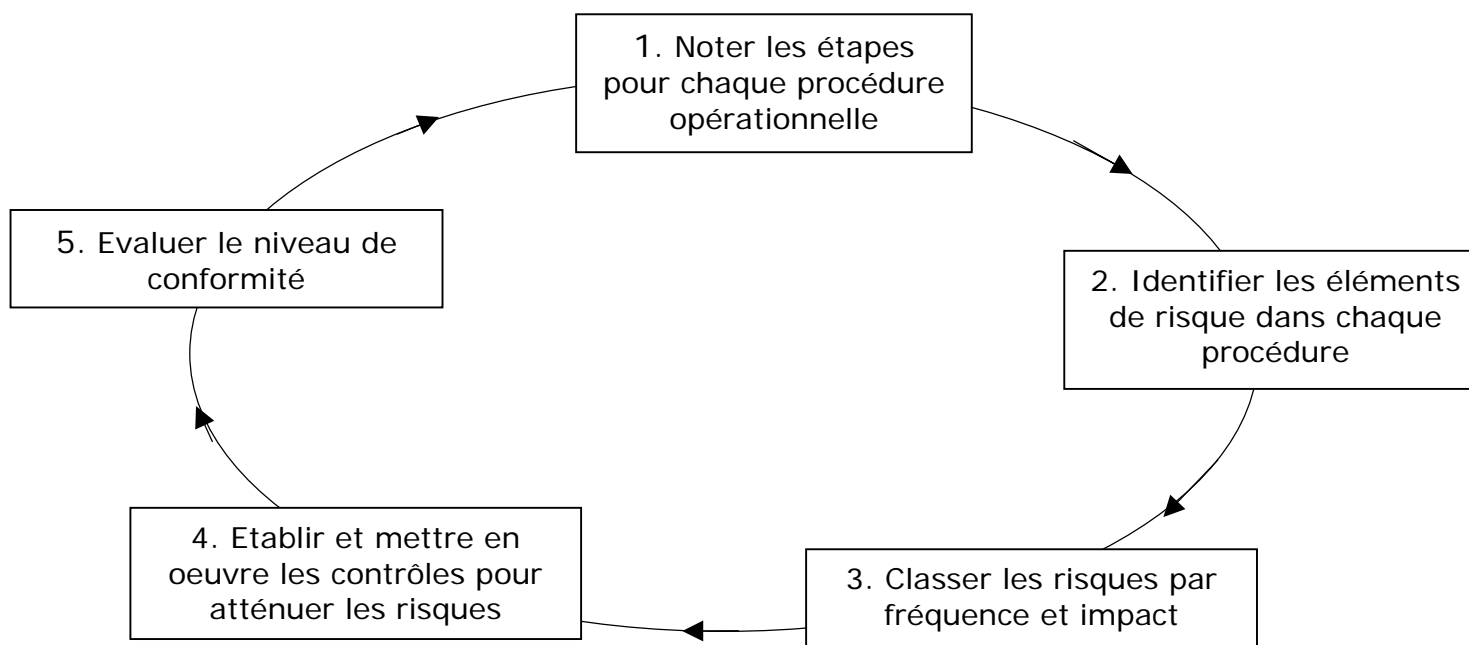
Une institution doit découvrir où se trouvent les risques opérationnels en examinant les pratiques et processus actuels. Cette tâche importante peut se faire de manière efficace en regroupant les processus opérationnels selon leurs divisions logiques, parfois connues comme cycles d'affaires.

Dans une IMF, les catégories majeures comprennent généralement :

- **Les opérations financières**
  - **Crédit** — de la demande au recouvrement , en passant par l'approbation et le déboursement

- Epargne — de l’approbation de demande d’adhésion aux dépôts et retraits
- Qualité du portefeuille et provisionnement
- Projection de la demande — le marketing, le suivi et l’analyse des demandes/ des clients potentiels
- **L’approvisionnement** (achats, paie, immobilisations)
  - Achats — de la demande au paiement, en passant par l’approbation, l’achat, la réception des biens ou services
  - Paie — l’embauche, la rémunération, les retenues sur salaires ou autres obligations légales, les dossiers du personnel
  - Immobilisations — la requête budgétaire et l’approbation, l’achat, l’utilisation, la sécurité, la politique d’amortissement, l’emplacement
- **La trésorerie** (espèce, banque, investissements, subventions)
  - Manipulation des espèces
  - Transactions bancaires — ouverture de compte, fermetures, dépôts, transferts et retraits
  - Investissements
  - Financement — subventions, fonds propres, dettes
  - Gestion de la trésorerie

**Figure 3. L'approche par cycle pour l'identification des risques et des contrôles appropriés**



## ***Les fondamentaux d'un système efficace de contrôle***

Pour qu'un système de contrôle interne soit efficace **tous** les éléments suivants doivent être présents :

- **L'environnement de contrôle** — le climat régnant dans l'organisation à tous les niveaux, à commencer par la philosophie et le style de management des cadres dirigeants
- **Des employés honnêtes et capables** — les politiques et procédures les plus appropriées ne seront pas efficaces si elles ne sont pas mises en oeuvre par le personnel
- **Une délégation claire des responsabilités** — un organigramme et des descriptifs de postes doivent montrer clairement les lignes de rapportage et les fonctions remplies
- **Séparation des tâches** — développer les fonctions afin de séparer les tâches correctement pour que la même personne ne cumule pas les tâches d'enregistrement, d'approbation et de mise en oeuvre
- **Procédures pour le traitement de toutes les transactions** — écrites, communiquées, et mises en oeuvre
- **Des documents appropriés et des registres comptables**
- **Des contrôles physiques adéquats pour la gestion des immobilisations et des dossiers**
- **Une vérification des performances indépendante**

## ***Quels sont les défis majeurs ?***

Avec la croissance de l'institution, les contrôles doivent évoluer pour rester efficaces. En vue de maintenir l'efficacité des contrôles internes, la direction doit déterminer si les procédures sont devenues lourdes et si les coûts sont trop élevés alors que le programme se développe. La croissance peut aussi avoir un effet négatif sur le moral du personnel, sa culture et ses valeurs. Tout le personnel doit rester au courant des nouveaux types de fraudes qui sont plus complexes au fur et à mesure que l'IMF développe des nouveaux produits et qu'elle devient plus sophistiquée.

## Les limites des contrôles internes

Même des contrôles internes bien conçus ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable que les objectifs seront atteints. Il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

- **Jugement** – l'efficacité des contrôles sera limitée par des décisions qui reposent sur le jugement humain, sous la pression de conduire les affaires avec l'information disponible.
- **Echecs** – même les contrôles internes bien conçus peuvent tomber en panne. Les employés comprennent parfois mal les instructions ou simplement font des erreurs. Les erreurs peuvent aussi être liées à une nouvelle technologie et à la complexité des systèmes d'information de gestion informatisés. Les contrôles peuvent devenir obsolètes avec les nouveaux systèmes et opérations.
- **Abus de la direction** – le personnel bien placé peut passer outre aux politiques et procédures en vue de gains ou avantages personnels. Cela ne doit pas être confondu avec des interventions de la direction, qui peuvent constituer des déviations par rapport aux politiques et procédures pour des raisons légitimes de gestion.
- **Complicité** – le système de contrôle peut être contourné par la collusion entre employés. Des individus qui agissent ensemble peuvent changer les données financières ou d'autres informations de gestion de manière à ne pas être reconnus par les systèmes de contrôle.
- **Rapport coût-bénéfice** – Il peut coûter trop cher de mettre en place certains contrôles relativement aux avantages liés à leur mise en place.
- **Erreur humaine** – Les personnes peuvent commettre des erreurs, être mal dirigées, irresponsables, peuvent montrer un jugement affaibli, ou gérer une surcharge de travail. Elles ne savent peut-être pas quoi faire, comment et où le faire.

### *Qu'est-ce que c'est ?*

L'audit interne est une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des divers activités et contrôles d'une institution. (Le Tableau 1 liste les responsabilités des participants à un audit interne.) L'objectif d'un audit interne est de déterminer si les risques auxquels s'expose l'institution peuvent être identifiés en vérifiant si :

- Les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables
- Les politiques et les procédures internes sont respectées
- Les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum
- Les réglementations externes sont respectées
- Des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis
- Les ressources sont utilisées de manière efficace et économique
- Les objectifs de l'institution sont effectivement atteints

### *Qui doit conduire l'audit ?*

Si une petite IMF n'a pas l'argent lui permettant d'embaucher un auditeur interne à plein temps, la fonction d'audit interne peut être contractée à l'extérieur. Si les services d'une société sont

requis, elle **ne doit pas** être la même que celle qui fait l'audit externe annuel. En combinant les deux, l'indépendance de l'audit externe sera mise en cause.

### **Toute IMF devrait avoir une forme quelconque d'audit interne.**

Dans le meilleur des cas, l'auditeur possèdera un diplôme en comptabilité et aura de l'expérience en audit, soit externe avec un cabinet d'audit, soit interne avec une institution financière, il connaîtra les techniques d'audit, les standards, et les procédures informatiques. L'auditeur doit posséder de bonnes capacités de communication, à la fois écrite et orale, montrer des capacités en gestion, organisation, et analyse. Il/elle doit être indépendant dans sa pensée, et capable de formuler des conclusions et recommandations solides.

### **L'auditeur interne rend compte directement au conseil d'administration.**

Cela permet à l'auditeur de parler franchement et de rendre compte de manière **objective et indépendante** des résultats, sans risque de licenciement. L'indépendance implique aussi les ressources nécessaires à la conduite des activités, par exemple, un bureau séparé et équipé, un véhicule, et un budget de transport.

**Table 1. Les responsabilités dans un audit interne**

<b>Responsable de l'audit interne</b>	<b>Directeur Général</b>	<b>Conseil d'administration</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développe un programme d'audit complet portant sur l'ensemble de l'institution pour approbation par le conseil d'administration, y compris un calendrier et des budgets</li> <li>• Exécute le plan d'audit annuel qui couvre tous les opérations de l'IMF et qui répond aux standards d'audit</li> <li>• Crée les documents de travail qui démontrent clairement le travail d'audit fait et les conclusions tirées</li> <li>• Maintient et développe une équipe d'audit professionnelle, faisant appel à des candidats bien qualifiés en interne ou à travers des recrutements</li> <li>• Participe au travail sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablit les politiques et procédures de l'IMF</li> <li>• Etablit un environnement qui dit que les contrôles sont importants pour l'IMF</li> <li>• Facilite l'accès de l'auditeur partout dans l'institution</li> <li>• Fournit les ressources nécessaires</li> <li>• Reçoit les copies des rapports d'audit</li> <li>• Impulse la fourniture des réponses de la part des départements et personnels concernés</li> <li>• Supervise la correction et la mise en oeuvre des recommandations de l'auditeur interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervise la fonction d'audit interne</li> <li>• Evalue le risque</li> <li>• S'assure qu'un système de contrôle approprié est installé</li> <li>• Suit la préparation de la description des tâches et le processus d'embauche de l'auditeur interne</li> <li>• Finalise la sélection de l'auditeur interne</li> <li>• Etablit la fonction du comité d'audit</li> <li>• Etablit les procédures</li> <li>• Désigne une personne comme intermédiaire entre le conseil d'administration et l'auditeur interne</li> <li>• Garantit que l'auditeur interne rend compte au comité d'audit</li> </ul>

<b>Responsable de l'audit interne</b>	<b>Directeur Général</b>	<b>Conseil d'administration</b>
<p>si approprié, afin d'assurer la qualité du travail et des procédures</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rend compte au conseil d'administration de façon régulière et aider le CA à remplir ses responsabilités relatives aux audits</li> <li>• Suit les résultats des audits précédents afin de s'assurer que les actions correctives ont été menées</li> <li>• Gère la fonction d'audit indépendamment de la direction mais maintient les communications appropriées avec le directeur général</li> <li>• Etablit et maintient des relations professionnelles avec les groupes professionnels avec lesquels il est en relation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantit que les exigences des rapports sont établies et suivies</li> <li>• Évalue la performance de l'auditeur interne et assure l'évaluation de son salaire</li> <li>• Négocie les questions entre la direction et l'auditeur (médiation)</li> <li>• Révise le rapport de l'audit interne et amène la direction à faire les corrections nécessaires</li> <li>• Valide le plan de travail annuel de l'auditeur interne</li> </ul>

### *Qu'est-ce que c'est ?*

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

Les avantages d'un audit externe pour une IMF sont :

- Donner de la crédibilité aux états financiers et autres rapports de gestion
- Garantir la transparence sur l'utilisation des fonds des investisseurs
- Identifier les faiblesses dans les contrôles internes et les systèmes

Les termes de référence de l'auditeur externe :

- Peuvent varier de façon significative entre les institutions
- Comprennent les objectifs spécifiques de l'IMF

## ***Pourquoi les audits externes des IMF n'ont-ils pas toujours produit des résultats satisfaisants ?***

En général, les IMF doivent commander des audits externes annuels, faits par des cabinets d'audit indépendants, car c'est une exigence des bailleurs, crédateurs, investisseurs ou corps réglementaires. Les audits sont souvent perçus comme ayant peu de valeur pour l'institution, et plutôt comme envahissants et coûteux à mener à bien. Peu d'auditeurs externes ont de l'expérience en microfinance et ils ne comprennent pas toujours que le risque lié au portefeuille ainsi que les techniques de gestion dans une IMF sont différents de ceux des banques, aussi les procédures traditionnelles d'audit ne suffisent pas. De plus, il n'existe pas de directives standards pour les états financiers des IMF, et les IMF ont souvent des contrôles internes et des systèmes de reporting faibles, éléments qui rendent la tâche de l'auditeur plus difficile. La direction, le conseil d'administration, et les bailleurs d'une IMF ne comprennent pas souvent la fonction de l'audit externe et ne savent pas comment s'assurer que l'audit soit pertinent et utile.

## ***Gestion du processus de l'audit externe***

Pour s'assurer que l'institution reçoit un audit de qualité par rapport aux coûts, et qui réponde aux exigences réglementaires, une personne doit être désignée pour gérer le processus, depuis la demande jusqu'à la réception du rapport final. Cette personne peut être le directeur financier, mais il est très important qu'au moins un membre du conseil d'administration soit impliqué à

chaque étape du processus, y compris lors de l'approbation de toutes les étapes. Ces étapes comprennent :

- **Etablir les termes de référence** — le document qui liste les attentes de l'IMF et sur lequel les cabinets d'audit doivent baser leur offre
- **Evaluer les offres** — choisir des auditeurs qui sont rigoureux et objectifs, mais qui ont aussi la capacité, le jugement, et le désir de comprendre les circonstances et défis spécifiques liés à la microfinance
- **Négocier les frais**
- **Revue du contrat ou lettre d'engagement** — s'assurer que l'accord final reflète les exigences citées dans les termes de référence
- **Préparation de l'audit** — fixer les dates, établir une liste des informations nécessaires aux auditeurs, planification des visites aux agences, etc.
- **Assister les auditeurs** — mettre à disposition les documents et autres informations demandées, répondre aux questions
- **Revue des rapports préliminaires** — passer en revue avec soin les documents préliminaires soumis par le cabinet et faire les commentaires ou poser des questions avant que les rapports finaux ne soient soumis au conseil d'administration
- **Suivi** — si la lettre à la direction indique des points à améliorer, vérifier qu'ils soient traités avant le prochain cycle d'audit

## ***Etendue du travail de l'audit externe***

L'étendue du travail peut varier significativement selon les objectifs de l'audit. L'audit des états financiers est le plus courant, mais il peut également y avoir des lettres à la direction, des missions d'audit spéciales, et des missions selon des procédures convenues pour la conduite de l'audit.

**Tableau 2. Missions d'audit les plus courantes pour une IMF**

<b>Mission</b>	<b>But</b>	<b>Activités</b>	<b>Résultats</b>
Audit des états financiers annuels	Confirmer que les états financiers sont exempts de toute erreur capitale, et qu'ils présentent sincèrement la situation financière de l'organisation	Auditer par sondage les comptes clés, et les pièces sous-jacentes ainsi que les procédures liées	Rapports d'audit, comprenant une opinion, les états financiers et annexes
Lettre à la direction	Obtenir des commentaires constructifs, que la direction peut utiliser pour améliorer les opérations où les contrôles internes	Résultante de l'audit des états financiers annuels	Lettre à la direction
Mission d'audit spéciales	Généralement, auditer la conformité avec les conditions de financement d'un bailleur, notamment sur l'affectation des fonds	Examen de problèmes spécifiques selon la demande du client, en général à la requête d'un bailleur	Opinion d'audit spécial et rapport
Procédures convenues	Obtenir des résultats détaillés suite à des procédures de tests spécifiques, portant sur des transactions ou postes comptables sélectionnés, tels que test sur le portefeuille de crédit, examen des contrôles internes ou évaluation du SIG	Performance des procédures convenues	Rapport sur les résultats des procédures, sans expression d'une opinion. Les utilisateurs tirent leurs propres conclusions

Les audits, interne ou externe, produisent chacun des rapports qui notent les faiblesses et les vulnérabilités de l'IMF. Dans de nombreux cas, ces rapports vont suggérer des besoins de changement aux politiques ou procédures existantes, et vont aussi mettre en évidence des risques jusqu'à présent non identifiés. Une composante d'un système de contrôle effectif est de prendre des mesures correctives, quand de telles faiblesses ont été détectées.

### *Qui est responsable des actions correctives ?*

Le directeur général a la responsabilité primordiale d'assurer que des actions correctives sont menées. Il ou elle doit, en relation avec la personne appropriée, concevoir de nouvelles mesures de contrôle du risque, et superviser leur mise en œuvre. Quand l'auditeur interne identifie des problèmes, la personne en charge de superviser le département concerné met en œuvre les actions correctives. Si par exemple le problème se situe au niveau de la fonction comptable, le chef comptable répond.

Après que les nouveaux contrôles aient été mis en place, l'IMF teste leur efficacité et évalue les résultats.

## ***Quelles actions correctives sont possibles ?***

En général, les faiblesses, une fois identifiées, peuvent être corrigées par une ou plusieurs des actions suivantes :

- changements au sein du personnel
- changements de procédures
- identifier une personne qui sera en charge de la mise en oeuvre des changements
- documenter, et communiquer les changements à tout le personnel concerné
- recueillir le feed-back de la part des employés sur les changements effectués

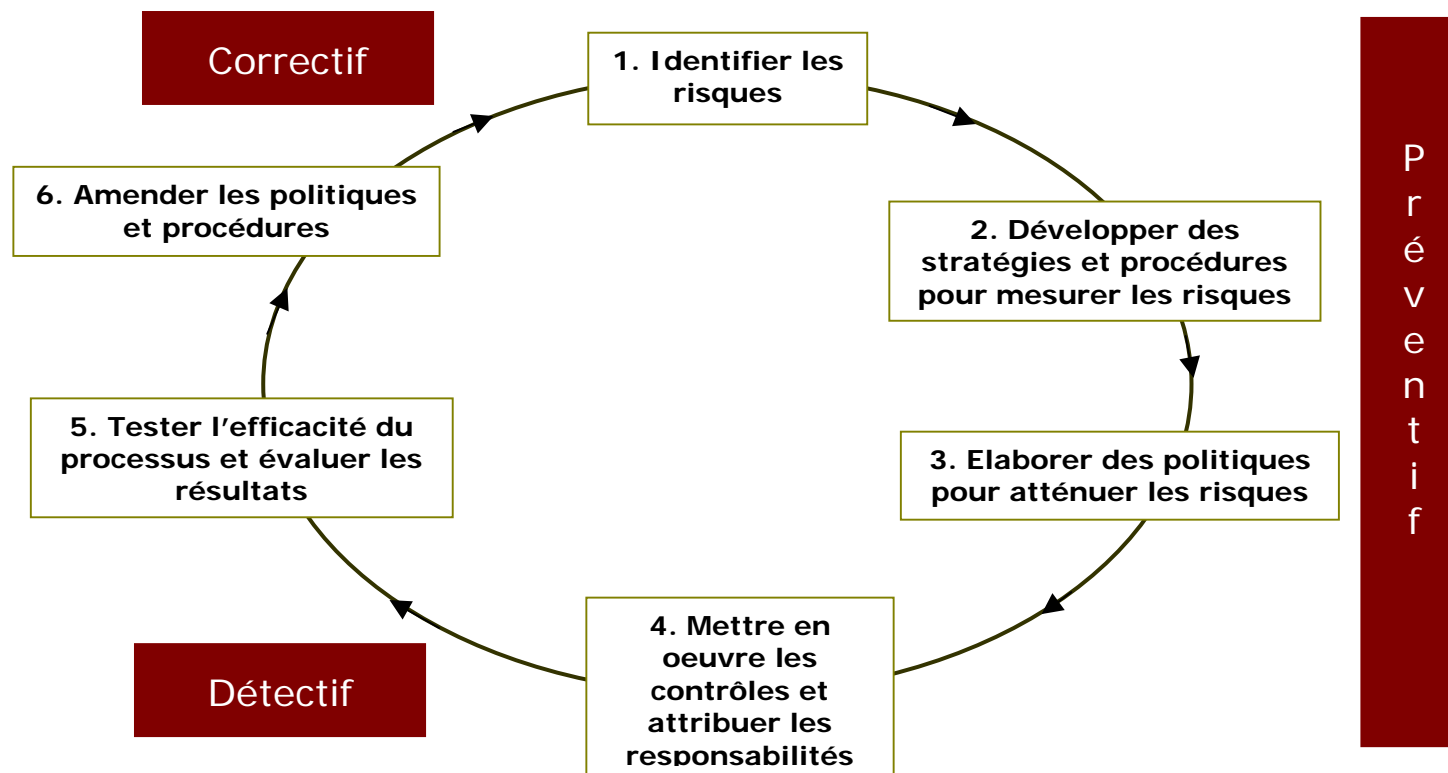
## ***Que faire si la fraude s'est déjà produite ?***

Quel que soit le montant ou le domaine de la fraude, il est du plus important d'agir rapidement. Toute IMF devrait avoir un plan en place pour répondre immédiatement à toutes les occurrences de fraude, quel que soit le montant de la perte. Les actions peuvent aller de la suspension au licenciement de l'employé qui a commis la fraude, et au lancement de procédures judiciaires. Une IMF peut aussi faire des efforts pour récupérer les fonds perdus. Des exemples de fraude peuvent aussi être expliqués et prévenus par une communication claire avec les clients. Dans les cas où la connaissance de fraudes plus ou moins fréquentes est largement diffusée, une IMF peut également avoir besoin de gérer le problème avec ses bailleurs et avec le public au sens large.

Si une IMF répond rapidement et de façon décisive aux occurrences de fraude, elle va renforcer l'existence d'un environnement qui adhère à ses valeurs fondamentales, et ne tolère pas la fraude. Une action corrective prompte est aussi la meilleure mesure préventive pour réduire les occurrences futures, grâce au message clair qu'elle donne à toutes les parties prenantes.

## Figure 4. Processus de gestion des risques

En résumé, la gestion des risques demande un cycle de contrôles continus qui sont **préventifs**, **détectifs** et **correctifs**.



## Références

- Champion, Anita. *Improving Internal Control : A Practical Guide for Microfinance Institutions*. Washington, D.C. : Microfinance Network et GTZ, 2000. (Disponible chez Pact Publications, [www.pact.com](http://www.pact.com))
- Churchill Craig et Dan Coster. *CARE Microfinance Risk Management Handbook*. Washington, D.C. : CARE et Pact Publications, Inc., 2001. (Disponible chez Pact Publications, [www.pact.com](http://www.pact.com))
- *Audit externe des institutions de microfinance : Guide pratique*. Série « outil technique » n° 3. Washington, D.C.: CGAP, 1998. (Disponible chez le GRET, [gret@gret.org](mailto:gret@gret.org), et sur le site web du CGAP en format électronique, [www.cgap.org](http://www.cgap.org))
- Audit Services Resource Centre, [www.microfinancegateway.org/audit/index.htm](http://www.microfinancegateway.org/audit/index.htm)