

Contrôle interne des IMF. Présentation de l'ouvrage GTZ « improving internal control »

BIM n° 33 - 8 octobre 2002
Brigitte Laydeker

Nous parlerons aujourd'hui du contrôle interne dans les Institutions de Microfinance au travers de la présentation du guide pratique publié par le Microfinance Network avec l'appui de la GTZ : "Improving internal control" par Anita Campion. Paru en 2000, il constitue à notre connaissance le seul ouvrage destiné aux institutions de microfinance qui soit exclusivement consacré à ce thème.

Disponible seulement en anglais, le guide est distribué par PACT. Il est possible de le commander sur le site de ce dernier à l'adresse suivante : www.pactpublications.com ou d'envoyer un message à books@pacthq.org.

Vous trouverez en annexe une table des matières résumée.

Estimant ainsi que le sujet n'avait pas fait jusqu'à présent l'objet d'une attention suffisante, Anita Campion met en évidence au travers de ce guide la nécessité pour une IMF de définir et d'implanter un dispositif visant à réduire son exposition aux risques et à la protéger des pertes financières parfois substantielles que leur concrétisation peut générer.

A un moment ou à un autre de leur existence, en effet, les institutions de microfinance sont confrontées à des fraudes ou à des erreurs graves et elles ne peuvent se reposer sur les seuls audits externes pour les déceler. Il est donc indispensable qu'elles développent leurs propres capacités dans ce domaine.

En s'appuyant sur des exemples issus de l'expérience de quatre IMF, Anita Campion a choisi de placer le contrôle interne dans le cadre plus large de la gestion du risque à l'échelle de l'institution et propose une démarche par le biais de laquelle :

- les risques sont identifiés, évalués et "priorisés",
- des outils pour les mesurer sont définis,
- des stratégies préventives sont mises au point,

- des contrôles sont définis,
- le dispositif conçu est testé et modifié si nécessaire.

Pour l'auteur, il s'agit de mettre en oeuvre un processus dynamique au travers duquel l'institution vérifie en permanence la pertinence de son dispositif de lutte contre le risque et l'amende si nécessaire.

Le contrôle interne, défini comme l'ensemble des mécanismes de surveillance des risques mis en place au sein de l'institution, n'est ainsi qu'une des composantes de ce processus. De la même façon l'audit interne n'est qu'un des aspects du contrôle interne. Il a pour objet de vérifier à posteriori l'application des stratégies préventives et des contrôles prévus dans ce cadre.

En résumé le système de gestion du risque est un ensemble cohérent composé :

- d'une part, d'un système d'identification et d'évaluation des risques ainsi que des politiques définies pour minimiser la possibilité de les voir se concrétiser ou tout au moins d'en atténuer les conséquences;
- d'autre part, du système de surveillance qui s'assure de la correcte mise en oeuvre du premier volet tout en s'interrogeant régulièrement sur sa pertinence.

Selon l'auteur, les principaux risques auxquels sont confrontées les IMF sont : le risque de crédit, le risque de taux, le risque de liquidité, le risque opérationnel et le risque de fraude.

En termes de politiques préventives, Anita Campion considère que la méthodologie appliquée par les IMF et les caractéristiques de leurs opérations permettent en partie de se prémunir contre ces risques (constitution de groupe de solidarité, faible montant des opérations, étalement des échéances etc). Pour aller plus loin, elles doivent en outre s'attacher à maintenir des produits et services simples, la transparence des opérations ainsi que des règles de sécurité de nature à protéger leurs actifs physiques. Promouvoir une véritable culture du contrôle et responsabiliser le personnel sont également des actions s'inscrivant dans une stratégie de prévention.

Dans ce contexte, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne comporte trois étapes : la sélection des contrôles les plus efficaces, leur intégration dans les traitements et l'évaluation de leur efficacité au travers de tests.

Le guide décrit les contrôles de base à envisager (la surveillance des plafonds autorisés, les inventaires physiques, etc). Le caractère essentiel de la communication est souligné. Elle doit aider à une prise de conscience de l'importance des contrôles et permet de bien préciser les responsabilités. L'auteur rappelle également à plusieurs reprises la nécessité d'une implication de tout le personnel de l'IMF, des agents sur le terrain jusqu'aux membres du conseil d'administration, chacun ayant un rôle à jouer dans la mise en oeuvre du processus.

S'agissant de l'audit interne, son rôle est de évaluer la pertinence du dispositif décrit ci-dessus et le degré d'application des politiques et des règles qui ont été définies dans le cadre de la gestion du risque.

Anita Campion donne des éléments très complets et concrets sur l'élaboration d'un plan d'audit annuel, le déroulement d'une mission et les contrôles à effectuer. Le rôle des visites auprès de la clientèle, souvent le seul moyen pour vérifier la véracité des documents, est notamment mis en évidence. Des conseils pour présenter les résultats des contrôles ainsi que les rapports et pour effectuer les restitutions viennent utilement compléter les pages consacrées à l'audit interne.

La dernière partie de l'ouvrage présente les différentes options qui s'offrent aux IMF en termes d'institutionnalisation de la fonction de contrôle interne, selon leur taille, la réglementation en vigueur et la mobilisation ou non de l'épargne. Elle passe également en revue les différents outils utilisés par certaines institutions pour évaluer leur politique de gestion du risque, tout en soulignant le rôle de l'équipe dirigeante dans les réponses à apporter aux questions soulevées par les missions d'audit.

Très complet, cet ouvrage propose une approche dynamique de la gestion du risque au sein d'une institution de microfinance. Il est certes toujours possible de discuter telle ou telle définition, la présence ou l'absence de tel ou tel type de contrôle, il n'en demeure pas moins que la démarche est cohérente et didactique. La mise en évidence des risques auxquels sont confrontés les IMF et les recommandations qui en résultent sont issues de pratiques du terrain ou de réflexions engagées dans le cadre des ateliers qui ont servi de préalable à la rédaction du guide. Les IMF qui souhaitent implanter un dispositif de contrôle interne peuvent donc trouver dans ce guide tout à la fois une approche des concepts et des outils pour le concevoir et le faire vivre. Il convient à cet égard de souligner que les bonnes pratiques qui y sont décrites peuvent aider les institutions à améliorer l'efficacité de leur organisation interne au-delà du seul thème du contrôle interne.

Elément de la gestion du risque mais aussi vecteur de progrès en ce qu'il permet de prendre conscience de dysfonctionnements et de la nécessité de les corriger, le contrôle interne concerne toutes les IMF quel que soit leur stade de développement. Les réglementations qui se mettent en place ou ne manqueront pas de se mettre progressivement en place devraient en outre imposer des obligations dans ce domaine. Le guide d'Anita Campion constitue, dans ce contexte, un ouvrage sur lequel les institutions peuvent s'appuyer pour concevoir ou faire évoluer leur dispositif de contrôle interne et se forger leur propre culture sur ce sujet.

Brigitte Laydeker - Gret

Table des matières résumée :

Chapitre 1 : Introduction au contrôle interne

Chapitre 2 : L'approche du contrôle interne par la gestion du risque :

- la gestion du risque : une démarche itérative

- les principaux risques dans les IMF
- les composantes d'une réelle gestion du risque

Chapitre 3 : Le processus de contrôle interne :

- sélectionner les contrôles les plus productifs
- intégrer les contrôles dans les opérations
- tester leur efficacité
- l'audit externe

Chapitre 4 : Institutionnaliser les contrôles internes :

- créer un système de contrôle interne
- sélectionner les outils d'évaluation appropriés
- traiter les problèmes mis en évidence par le contrôle interne

Chapitre 5 : Conclusions et recommandations