



GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES
[PROGRAMME DE MICROFINANCE]

Audit externe des institutions de microfinance

Guide pratique

Volume 1

À l'usage des clients d'audit :
Conseils d'administration, dirigeants, bailleurs
de fonds, créanciers et investisseurs

Série « Outil technique » n° 3
Décembre 1998

Audit externe des institutions de microfinance – *Guide pratique*

1998, CGAP/World Bank, Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres

Traduit en français par le service de traduction du GRET

Imprimé par les Impressions Dumas à Saint-Étienne (France), février 2000

ISBN : 2-86844-106-8

Diffusé par :

GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques)

211-213 rue La Fayette

75010 Paris, France

Tél. : 33 (0)1 40 05 61 61

Fax : 33 (0)1 40 05 61 10

Courriel : gret@gret.org

Pôle microfinancement Gret-Cirad : <http://www.cirad.fr/mcredit/present.html>

Table des matières

Avant-propos	vii
Remerciements	ix
Sigles et abréviations	x
Chapitre 1 Introduction	1
1.1 Destinataires et utilisation du guide	3
1.2 Limites du guide pratique	4
1.3 Avertissement	4
Chapitre 2 Qu'est-ce qu'un audit ?	7
2.1 Pourquoi les audits externes sont-ils nécessaires ?	7
2.2 Les services d'audit externe	7
2.2.1 Audits des états financiers	8
2.2.2 Missions d'audit spéciales	11
2.2.3 Mission d'examen sur la base de procédures convenues	11
2.2.4 Mission d'examen limité	11
2.2.5 Mission de compilation	12
2.2.6 En quoi les audits diffèrent-ils des contrôles ?	12
Chapitre 3 Audit interne et contrôle de la fraude	13
3.1 Qu'est-ce que l'audit interne et qui doit le mener ?	13
3.2 Problèmes de fraude	15
Chapitre 4 Commanditer un audit	19
4.1 Les exigences des bailleurs de fonds et l'approche d'« audit unique »	19
4.2 Rôle du conseil d'administration et du comité d'audit de l'institution de microfinance	21
4.3 Définition de l'étendue des travaux d'audit externe et des services annexes	22
4.3.1 Audit annuel des états financiers	22
4.3.2 Note à la direction	26
4.3.3 Missions d'audit spéciales	27
4.3.4 Mission d'examen sur la base de procédures convenues	28
4.4 Établir les termes de référence	29
4.4.1 Introduction	29
4.4.2 Description de l'institution de microfinance et de sa structure organisationnelle	30
4.4.3 Audits des années précédentes	30
4.4.4 Objectif de l'audit	30
4.4.5 Étendue des travaux d'audit	30
4.4.6 Rapport d'audit et états financiers	30

4.4.7	Note à la direction	31
4.4.8	Procédures convenues	31
4.4.9	Problèmes généraux	31
4.4.10	Planification de l'audit	31
4.4.11	Étude préliminaire	31
4.4.12	Présentation de la proposition	31
4.4.13	Proposition financière	31
4.4.14	Soumission des offres	32
4.4.15	Présentation orale	32
4.5	L'institution doit-elle lancer un appel d'offres ?	32
4.6	L'étude préliminaire	33
4.7	Sélectionner un auditeur : observations générales	33
4.8	Évaluer les propositions	35
4.8.1	Compréhension de la mission	35
4.8.2	Approche de l'auditeur	36
4.8.3	Équipe d'audit	36
4.8.4	Expérience générale du cabinet d'audit	37
4.8.5	Proposition de tarif	38
4.8.6	Évaluation de la proposition	38
4.9	Contrat ou lettre de mission	38
Chapitre 5 Le portefeuille de crédits		41
5.1	Considérations générales sur l'examen du portefeuille de crédits	41
5.1.1	Caractéristiques de l'activité de crédit d'une institution de microfinance	42
5.1.2	Quelle doit être l'étendue de l'examen du portefeuille ?	43
5.1.3	Aperçu de l'ensemble des systèmes	46
5.2	Domaines spécifiques de l'examen du portefeuille	47
5.2.1	Exactitude du système d'information de gestion de suivi des crédits	48
5.2.2	Sécurité et efficacité des systèmes d'information de gestion liés au portefeuille	49
5.2.3	Importance des postes d'ajustement	50
5.2.4	Représentation inexacte des crédits soldés	50
5.2.5	Rééchelonnement	52
5.2.6	Produit des intérêts : écart de rendement et politique de comptabilisation des intérêts à recevoir	54
5.2.7	Mise en oeuvre cohérente du système de gestion des crédits	55
5.2.8	Contrôle de la fraude associée au portefeuille	56
5.2.9	Adéquation des informations de suivi des crédits	57
5.2.10	Abandons de créances	59
5.2.11	Provisions pour créances douteuses	60
5.2.12	Autres risques d'exploitation associés au portefeuille	63
5.3	Définition de procédures d'audit du portefeuille de crédits	64

Chapitre 6 Conduite de l'audit : un bref aperçu	67
6.1 Les activités de l'auditeur	67
6.1.1 Préparation et planification	67
6.1.2 Obtention de la preuve d'audit	68
6.1.3 Rapport	69
6.2 Responsabilités du client	69
6.3 Calendrier de l'audit	70
Chapitre 7 Comprendre les rapports d'audit	71
7.1 Le rapport d'audit	71
7.1.1 Opinion sans réserve	72
7.1.2 Opinion sans réserve avec observation(s)	73
7.1.3 Opinion avec réserve	74
7.1.4 Impossibilité d'exprimer une opinion	74
7.1.5 Opinion défavorable	75
7.2 Note à la direction	76
7.3 Rapport d'examen effectué sur la base de procédures convenues	77
Encadrés	
2.1 Normes comptables et normes d'audit	9
7.1 Exemple de rapport d'audit exprimant une opinion sans réserve	72
7.2 Exemple de paragraphe d'observation	73
7.3 Exemple de paragraphe d'observation relatif à la continuité d'exploitation	73
7.4 Exemple d'opinion avec réserve due à une limitation de l'étendue des travaux d'audit	74
7.5 Exemple d'opinion avec réserve du fait d'un désaccord sur les méthodes comptables (méthodes comptables inappropriées)	74
7.6 Exemple d'impossibilité d'exprimer une opinion due à une limitation de l'étendue des travaux d'audit	75
7.7 Exemple d'opinion défavorable due à un désaccord sur les procédures comptables (présentation inappropriée)	76
Tableaux	
3.1 Différences entre auditeurs internes et auditeurs externes	14
4.1 Prestations d'audit externe les plus courantes pour une institution de microfinance	23
5.1 Exemple de balance âgée avec provisionnement pour créances douteuses correspondant	61

Avant-propos

La microfinance désigne la prestation de services bancaires pour les pauvres. Au cours des vingt dernières années, ce secteur a connu une véritable révolution, plusieurs dizaines d'institutions de microfinance ayant démontré qu'il était possible de proposer de tels services sur une base financièrement pérenne. Ayant réussi à développer des activités rentables financées par des ressources commerciales, ces institutions sont désormais en position d'étendre la portée de leurs services aux pauvres, bien au-delà des limites inhérentes au financement restreint des bailleurs de fonds et des gouvernements. Dans ce contexte, les institutions de microfinance portent un intérêt croissant à la gestion et à l'information financières.

Le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP, *Consultative Group to Assist the Poorest*) est un consortium de bailleurs dont l'objectif est de promouvoir les programmes de microfinance pérennes dans le monde. Nous pensons que les audits externes constituent un outil performant d'amélioration de la qualité et de la crédibilité de l'information et de la gestion financières des institutions de microfinance. Parallèlement, nous avons observé que les institutions, les bailleurs et les auditeurs investissent beaucoup de temps et d'argent dans les audits, sans obtenir en contrepartie une garantie de transparence et de fiabilité des informations auditées. Les audits sont souvent un bon moyen de contrôler l'affectation des fonds des bailleurs, mais sont moins souvent réalisés dans l'objectif d'obtenir une image fiable de la santé des services financiers de l'institution.

Le CGAP a conçu ce guide pratique pour aider les clients d'audit, c'est-à-dire les administrateurs et dirigeants d'institutions de microfinance, les bailleurs de fonds, les établissements créditeurs des institutions de microfinance et les investisseurs, à demander des audits qui répondent mieux à leurs besoins, et pour aider les cabinets d'audit à comprendre certains des aspects propres aux activités de microfinance. Le secteur de la microfinance présente en effet à plusieurs égards des différences fondamentales par rapport à l'activité bancaire commerciale et à d'autres secteurs plus familiers aux auditeurs.

Ce guide faisant figure de pionnier, nous sommes convaincus que l'expérience a un rôle important à jouer dans son amélioration. C'est pourquoi nous portons un grand intérêt aux remarques du personnel des cabinets d'audit et des institutions de microfinance, ainsi qu'à celles des bailleurs de fonds qui auront mis en pratique les conseils donnés dans ce guide. Nous n'ignorons pas que ces personnes sont très occupées, et qu'il ne leur sera pas facile de trouver un moment pour nous faire part de leurs remarques concernant cet ouvrage. Nous savons cependant que nombre d'entre eux partagent notre conviction quant à la valeur humaine profonde des projets de microfinance, et nous espérons qu'ils auront à cœur de contribuer à l'amélioration de cet outil à l'occasion de nouvelles éditions.

Veillez faire part de tous vos commentaires et suggestions à Richard Rosenberg (rosenberg@worldbank.org) ou à Jennifer Isern (jiser@worldbank.org). Le numéro de téléphone du CGAP est le 1 202-473-9594, numéro de fax : 1 202-522-3744, adresse postale : Secrétariat du CGAP, World Bank, Room Q 4-023, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA.

Mohini Malhotra
Directeur général
Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP)
Décembre 1998

Remerciements

Ce guide pratique a été préparé avec la collaboration de Deloitte Touche Tohmatsu International. Robert Peck Christen et Richard Rosenberg du CGAP ont participé à la rédaction de cet ouvrage et ont assuré sa relecture complète. Jennifer Isern et Ira Lieberman du CGAP ont revu l'ensemble de l'ouvrage et y ont contribué par d'utiles remarques. La traduction française a été réalisée par Karin Barlet et Geneviève Nguyen (pour GRET-CIRAD) et par Laurence Rouget-Le Clech (HORUS) ; la relecture a été assurée par Christine Poursat et Anne-Claude Creusot (GRET-CIRAD), par Nathalie D'Ambrosio-Vitale et Tiphaine Crenn (CGAP) et par Laurence Rouget-Le Clech (HORUS). La mise en page et le suivi de fabrication de la version française ont été assurés par Hélène Gay (GRET).

Les auteurs tiennent à remercier les membres de la direction et du personnel des institutions de microfinance visitées au cours de la préparation de ce guide, PRODEM et FIE en Bolivie, FINCA et CERUDEB en Ouganda, et BRAC et Buro Tangail au Bangladesh, sans oublier les différents cabinets d'audit qui ont été consultés.

Sigles et abréviations

CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (<i>Consultative Group to Assist the Poorest</i>)
IAS	Normes comptables internationales (<i>International Accounting Standards</i>)
IMF	Institution de microfinance
ISA	Normes d'audit internationales (<i>International Standards on Auditing</i>)
ONG	Organisation non gouvernementale
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
SIG	Système d'information de gestion

Introduction

Ce bref chapitre expose les objectifs de ce guide, émet des suggestions pour son utilisation et souligne ses limites.

Le secteur de la microfinance – qui concerne la prestation de services bancaires pour les pauvres – a connu un plein essor ces vingt dernières années. En 1997, on estimait à 7 000 le nombre d'institutions de microfinance (IMF) dans le monde offrant des crédits de faible montant aux microentreprises, des services de dépôt adaptés aux besoins des ménages pauvres, et d'autres services financiers comme les transferts. Jusqu'ici la plupart de ces institutions sont des organisations non gouvernementales (ONG) à but non lucratif. Cependant un certain nombre de coopératives d'épargne et de crédit, notamment en Afrique, offrent désormais des services de microfinance et quelques établissements financiers agréés, ainsi que certaines banques commerciales, commencent à s'introduire sur le marché.

Actuellement, les principales sources de financement des institutions de microfinance sont les bailleurs de fonds et les gouvernements. Mais les institutions de microfinance les plus importantes s'aperçoivent que la demande de leur clientèle dépasse de loin l'offre limitée de fonds octroyés par les bailleurs de fonds et gouvernements. Parallèlement, elles ont montré qu'elles pouvaient fournir des services en microfinance sur une base financière pérenne : les clients trouvent un tel intérêt dans les services proposés par ces institutions qu'ils sont prêts à en payer le prix. Lorsqu'une institution de microfinance devient financièrement pérenne, elle peut commencer à financer ses crédits avec les dépôts et avec d'autres sources commerciales de capitaux. Ainsi, elle échappe aux limites inhérentes au financement par les bailleurs de fonds, tout en assurant un service d'épargne sûr et comode pour ses clients.

Dans ce contexte, les conseils d'administration et les dirigeants des institutions de microfinance, ainsi que leurs bailleurs de fonds, sont plus attentifs aux rapports financiers de ces institutions. Traditionnellement, les audits externes constituent le principal moyen de garantir l'exactitude et la pertinence de ces rapports. Cependant, l'expérience a montré que les audits externes parviennent rarement à produire un examen satisfaisant de la situation financière et des contrôles internes de l'institution – notamment en ce qui concerne les informations relatives au portefeuille de crédits. Il existe trois principales raisons à ces limites des audits externes :

- Les clients qui commanditent des audits externes – administrateurs, dirigeants et bailleurs de fonds – ne savent souvent pas ce qu'ils peuvent attendre ou non

Les audits externes parviennent rarement à produire un examen satisfaisant de la situation financière d'une institution de microfinance – notamment en ce qui concerne son portefeuille de crédits

*Les procédures
traditionnelles d'audit
des états financiers
ne permettent pas
de détecter les faiblesses
des portefeuilles
de microfinance*

de ces audits. Ils ne savent pas non plus quelles procédures spéciales, débordant du cadre des audits ordinaires, peuvent être nécessaires pour aborder certaines questions, ou quels termes de référence employer pour faire comprendre leurs besoins à l'auditeur.

- Les bailleurs de fonds proposent souvent des termes de référence dans le cadre d'audits externes, mais ceux-ci se concentrent habituellement sur la conformité aux accords de prêt ou de subvention passés entre l'institution et le bailleur, ou l'examen de l'affectation spécifique des fonds du bailleur, plutôt que la santé financière de l'institution de microfinance auditée.
- Peu d'auditeurs externes ont une réelle expérience de la microfinance. Ils comprennent par conséquent rarement les caractéristiques propres aux activités de microfinance, qui requièrent des procédures d'audit différentes de celles employées pour des activités financières traditionnelles.

Les audits d'institutions de microfinance posent également un autre problème : les auditeurs et le personnel de ces institutions consacrent souvent trop de temps à des questions non essentielles par rapport aux principaux risques caractérisant l'activité de microfinance. Les cabinets d'audit ont tendance à confier les audits d'institutions de microfinance au personnel junior, et ce personnel s'emploie surtout à vérifier la conformité des comptes de l'institution avec une liste détaillée d'obligations comptables et opérationnelles – qui ne sont pas toutes pertinentes pour évaluer la fiabilité des informations financières de l'institution, ainsi que la sécurité ou l'efficacité de ses activités.

C'est pourquoi ce guide met l'accent sur une approche de l'audit « fondée sur le risque » : l'auditeur externe doit évaluer l'importance relative des différents domaines de risques et fonder la plus grande partie de son travail d'audit sur les domaines les plus significatifs pour l'institution concernée. Par exemple, une documentation volumineuse sur le crédit ou des procédures d'approbation à différents niveaux sont ordinaires dans les banques commerciales traditionnelles, mais peuvent se révéler totalement inappropriées dans le cadre d'une institution de microcrédit. Et distinguer les points cruciaux des points moins importants requiert une capacité de jugement dont l'auditeur ne peut faire preuve que s'il comprend l'activité d'une institution de microfinance. La plupart des auditeurs devront prendre beaucoup de temps pour apprendre à connaître le fonctionnement des institutions de microfinance, mais cela leur évitera en contrepartie de perdre du temps à élaborer des tests portant sur des données secondaires.

Il a été fait référence plus haut aux « caractéristiques propres » à l'activité de microfinance. La plupart de ces caractéristiques ont trait au portefeuille de crédits. Le portefeuille de crédits constitue la principale source de problèmes sérieux, problèmes qui ne sont pas toujours immédiatement décelables et peuvent même échapper à l'attention des dirigeants, parfois jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour les résoudre. Les procédures traditionnelles d'audit des états financiers ne permettent pas de détecter les faiblesses habituelles des portefeuilles de microfi-

nance. Ainsi les chapitres qui, dans chaque volume, traitent des procédures d'examen des portefeuilles de crédits, comptent parmi les plus importants de ce guide. Ces chapitres, plus que tous les autres, contiennent des informations qu'il est difficile de trouver ailleurs. Les auditeurs et les clients des cabinets d'audit doivent donc les examiner tout spécialement.

Les lecteurs de ce guide s'apercevront que celui-ci consacre beaucoup plus d'attention aux activités de crédit des institutions de microfinance qu'à leur activité d'épargne. Ceci ne signifie pas pour autant que le crédit est plus important que l'épargne pour la clientèle pauvre. En réalité, le contraire est souvent vrai. De nombreuses institutions de microfinance souhaitent acquérir le statut d'institution financière agréée, non seulement pour avoir accès aux ressources commerciales, mais aussi pour pouvoir offrir des services d'épargne à leur clientèle cible.

Les services d'épargne ne sont cependant traités ici que brièvement pour les raisons suivantes : peu d'institutions de microfinance sont habilitées à recevoir des dépôts, et l'audit des opérations d'épargne des institutions de microfinance, contrairement à celui des opérations de crédit, est quasiment similaire à celui mené dans les banques commerciales.

L'annexe A est un autre élément clé de ce guide : elle présente des lignes directrices pour le contenu et la présentation des états financiers des institutions de microfinance. Si ces indications sont suivies, elles permettront aux lecteurs des états financiers d'une institution de microfinance de juger facilement de la capacité de cette institution à développer ses activités au-delà des limites inhérentes aux fonds de subvention restreints des bailleurs de fonds.

1.1 Destinataires et utilisation du guide

Ce guide est divisé en deux volumes, chacun s'adressant à un public précis. Le volume 1 s'adresse tout particulièrement aux clients des audits externes, parmi lesquels les administrateurs, les dirigeants et le personnel des institutions de microfinance, ainsi qu'aux investisseurs extérieurs, notamment les bailleurs de fonds. Les sujets abordés dans le volume 1 sont les suivants :

- Ce que l'on peut attendre – ou non – des audits externes.
- La relation entre les fonctions d'audit interne et d'audit externe.
- Les différentes prestations que l'on peut demander aux auditeurs externes, dont les missions d'audit spéciales et les missions d'audit sur la base de procédures convenues.
- Comment commanditer un audit, et notamment comment rédiger les termes de référence et choisir le cabinet d'audit.
- Les problèmes spécifiques associés aux portefeuilles de crédits des institutions de microfinance.
- Comment les audits sont conduits.
- Comment interpréter les rapports d'audit.

*Ce guide est divisé
en deux volumes,
chacun s'adressant à
un public précis*

Le volume 2 s'adresse aux auditeurs externes. On y trouve une présentation du secteur de la microfinance dans son ensemble – des concepts généraux qui devront être complétés par un apprentissage approfondi des pratiques de ce secteur et de la méthodologie propre à l'institution de microfinance auditée. Le volume 2 contient également des conseils concernant un certain nombre de problèmes spécifiques liés à l'audit des institutions de microfinance. Les auditeurs externes trouveront probablement utile de lire également le volume 1, dans la mesure où il contient des informations qui ne sont pas reprises dans le volume 2.

Les deux volumes sont susceptibles d'intéresser également les autorités de réglementation et de supervision. Face au développement du secteur de la microfinance, les autorités de supervision bancaire de nombreux pays sont contraintes de trouver une solution à la question de la supervision des institutions de microfinance. L'expérience a clairement montré qu'une supervision efficace de ces institutions exigeait un ajustement préalable des procédures de réglementation et de contrôle appliquées aux intermédiaires financiers traditionnels. Ce guide n'a pas la vocation d'un manuel de contrôle, mais son contenu pourrait être utile à l'élaboration d'un tel manuel. En tout cas, les superviseurs responsables du contrôle d'institutions de microfinance auront la possibilité de se référer eux-mêmes ou de renvoyer leurs auditeurs au présent guide.

Une série d'annexes viennent illustrer les informations exposées dans les deux volumes.

1.2 Limites du guide pratique

Ce guide pratique n'est pas un manuel de comptabilité. Il donne quelques indications sur les systèmes comptables et les contrôles internes. Les institutions de microfinance doivent avoir mis en place leurs propres règles comptables, leurs propres manuels et systèmes de contrôle interne avant de commanditer un audit externe.

Ce n'est pas non plus un manuel d'audit. Il ne doit être utilisé que pour compléter les normes d'audit en vigueur et la méthodologie interne du cabinet d'audit, ceci dans le cadre légal et réglementaire applicable à l'institution auditée.

Bien que ce ne soit pas un manuel d'audit, une institution de microfinance demandant un audit pourra y trouver un appui au niveau du processus contractuel. Avant de passer un contrat avec l'auditeur, le client pourra préalablement demander à celui-ci de lire le guide pratique et lui indiquer les principaux éléments qu'il ne pense pas devoir mettre en œuvre pour des raisons pratiques, de coût, ou de contradiction avec les normes réglementaires.

1.3 Avertissement

Ce volume est destiné aux clients qui veulent un audit pour obtenir une garantie solide de la fiabilité des informations financières d'une institution de microfi-

nance. Cependant les auteurs sont bien conscients que dans la réalité, nombreux sont les cas où les clients – les institutions de microfinance et leurs bailleurs de fonds – attendent autre chose d'un audit : ils veulent une opinion sans réserve, obtenue le plus rapidement possible et sans difficultés. Ce type d'attitude provient sans doute d'une vision pessimiste du rôle des audits. Au vu des expériences passées en matière d'audit des institutions de microfinance, il est difficile de dire que ce pessimisme n'est pas fondé.

Si l'on suit les conseils indiqués dans ce guide, il en résultera probablement une augmentation des coûts et de la difficulté de la plupart des audits d'institutions de microfinance. Les bailleurs doivent par conséquent bien réfléchir avant d'imposer comme condition requise pour les institutions de microfinance qu'ils financent, la conformité aux règles de ce guide. Le coût supplémentaire et les difficultés qu'occasionne un audit approfondi ne sont justifiés que si l'institution de microfinance et le bailleur de fonds sont prêts à traiter de manière constructive les problèmes qu'un tel audit pourrait soulever.

Qu'est-ce qu'un audit ?

Ce chapitre présente un aperçu des services d'audit externe. La plupart des sujets abordés ici seront approfondis dans les chapitres suivants. Ce chapitre porte sur :

- *l'objectif d'un audit externe ;*
- *les audits des états financiers ;*
- *les autres types d'audits et de services qui y sont liés ;*
- *la différence entre les audits et les contrôles exercés par les autorités de supervision.*

2.1 Pourquoi les audits externes sont-ils nécessaires ?

Comme toute autre organisation, une institution de microfinance doit rendre compte de ses ressources et de ses activités. Elle établit des systèmes comptables et des systèmes de contrôle, et produit des états financiers qui reflètent la nature et les résultats de ses activités.

La direction et le personnel d'une institution de microfinance fournissent des informations financières aux autres parties concernées, à savoir les membres du conseil d'administration et les investisseurs extérieurs, tels que les actionnaires ou bailleurs de fonds. Ces parties concernées souhaitent obtenir confirmation, par un organisme indépendant, de la validité de ces informations et des systèmes qui les produisent. Pour cela, ils font généralement appel à des auditeurs externes.

2.2 Les services d'audit externe

Un *audit externe* est l'examen indépendant et formel des états financiers d'une institution, de ses enregistrements, opérations et activités. Cette étude est menée par des commissaires aux comptes professionnels et a pour objectif de garantir la crédibilité des états financiers et autres rapports de la direction, d'établir la responsabilité de l'institution dans la gestion des fonds des bailleurs, et permet d'identifier les faiblesses des systèmes et contrôles internes. L'étendue des travaux d'audit externe peut varier de façon significative en fonction des objectifs de chaque audit.

Les *auditeurs externes* doivent être des commissaires aux comptes agréés par une association professionnelle nationale de commissaires aux comptes, s'il en existe une dans le pays, ou, à défaut, par ce même type d'association officielle dans

Un audit externe est l'examen indépendant et formel des états financiers d'une institution, de ses enregistrements, opérations et activités

un autre pays. Les *cabinets d'audit* sont généralement constitués par l'association de commissaires aux comptes professionnels agréés, dont l'activité est régie par la législation du pays. Les cabinets d'audits internationaux sont constitués par des partenariats ou affiliations entre cabinets nationaux.

Un auditeur externe peut effectuer différents types d'audit, tels que :

- des audits des états financiers ;
- des missions d'audit spéciales ;
- des missions d'examen sur la base de procédures convenues ;
- des missions d'examen limité et de compilation.

Le type d'audit externe le plus courant est l'audit des états financiers

2.2.1 Audits des états financiers

Le type d'audit externe le plus courant est l'audit des états financiers. Les états financiers comprennent le bilan de l'institution, son compte de résultat et les variations de situation financière (tableau de flux de trésorerie, tableau d'emplois et ressources). Les notes qui accompagnent ces états en font partie intégrante, et méritent une attention toute particulière. Les états financiers relèvent d'abord de la responsabilité de l'institution, qui les établit selon ses propres procédures comptables. L'annexe A donne un exemple des états financiers d'une institution de microfinance.

Les institutions de microfinance commanditent des audits des états financiers pour trois raisons principales :

- les destinataires des états financiers – la direction et le conseil d'administration de l'institution, ou les bailleurs de fonds – peuvent souhaiter s'assurer que les états donnent une image fidèle de la situation de l'institution ;
- une institution peut souhaiter fournir la confirmation, par un organisme indépendant, de ses informations financières destinées aux bailleurs de fonds, prêteurs ou investisseurs potentiels ;
- un audit peut être imposé par la loi ou les réglementations. Les institutions de microfinance qui sont agréées comme intermédiaires financiers doivent normalement publier des états financiers audités. Certains pays demandent à ce que toutes les ONG (organisations non gouvernementales) produisent des états financiers audités, qu'elles soient ou non agréées comme institutions financières.

Dans un audit des états financiers, l'auditeur externe exprime une opinion sur les états financiers d'une institution de microfinance, en déterminant s'ils sont présentés conformément à un référentiel comptable identifié, c'est-à-dire à un ensemble défini de *normes comptables*. La conduite de l'audit elle-même est régie par des *normes d'audit* (voir encadré 2.1).

Les normes d'audit prévoient que l'auditeur planifie et réalise le travail d'audit en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'*anomalies significatives*. Une information est significative si son omission ou son inexactitude est susceptible d'influencer les décisions des destinataires des états financiers.

ENCADRÉ 2.1

Normes comptables et normes d'audit

Normes comptables Les méthodes comptables d'une institution de microfinance doivent être conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du pays, ou, s'il n'existe pas de normes comptables nationales, aux Normes comptables internationales (IAS) établies par l'IFAC (*International Federation of Accountants*). Dans tous les cas, un ensemble détaillé de normes comptables est nécessaire lorsqu'une institution doit produire une information financière fiable. Une institution qui n'a pas mis en place de telles normes doit envisager de faire appel aux services d'un expert-comptable reconnu, ou d'un cabinet comptable pour concevoir un système comptable conforme aux normes nationales ou internationales, et former le personnel à son utilisation.

Dans le cadre des normes comptables, différentes méthodes comptables peuvent être utilisées. Les normes comptables nationales et internationales recommandent généralement la comptabilité d'engagement¹, qui rattache les résultats financiers des opérations à la période à laquelle ils ont eu lieu, plutôt qu'à la période de l'échange réel des liquidités. Par exemple, les intérêts à payer sur une dette pendant l'exercice apparaissent comme charge de l'exercice, même si l'échéance de leur versement n'intervient qu'à une période ultérieure.

Certaines institutions de microfinance, cependant, ont recours à la méthode de la comptabilité de caisse², selon laquelle les charges et produits ne sont pris en compte qu'au moment où les liquidités sont payées ou perçues. Certains bailleurs de fonds préfèrent que les institutions appliquent cette méthode comptable. Dans d'autres cas, les institutions de microfinance trouvent plus pratique d'associer les deux méthodes, utilisant la comptabilité d'engagement pour les charges et la comptabilité de caisse pour les produits. Elles peuvent considérer cela comme une approche plus conservatrice, ou bien ne pas disposer de l'équipement informatique nécessaire pour effectuer le suivi des intérêts échus sur les crédits aux clients.

Les pratiques du secteur influencent parfois le choix des procédures comptables. Une institution de microfinance peut avoir le choix de suivre soit les pratiques des institutions financières, soit celles des associations à but non lucratif. Les institutions financières à but lucratif ont tendance à consolider leurs produits, charges et éléments d'actif sans les distinguer par source de financement.

Les ONG à but non lucratif, en revanche, sont généralement financées par des bailleurs de fonds qui préfèrent une comptabilité par activité ou par projet, permettant de différencier l'information financière correspondant à la contribution du bailleur. Il serait probablement préférable pour les institutions de microfinance de s'orienter vers des pratiques d'institution financière, mais un programme de comptabilité informatisée approprié permet de combiner les deux approches.

Les normes d'audit. La réalisation d'un audit externe est régie par des normes d'audit. Pour un audit des états financiers, l'auditeur peut s'appuyer sur trois types de normes :

- les normes d'audit généralement reconnues définies par l'ordre professionnel des experts-comptables du pays ;
- les normes d'audit généralement reconnues des pays où il existe des ordres professionnels établis de longue date (la France, le Royaume-Uni ou les États-Unis par exemple) ;
- les Normes internationales d'audit (ISA, *International Standards on Auditing*).

Dans le cas où l'auditeur a le choix, l'utilisation des Normes internationales d'audit est recommandée. On trouvera dans l'annexe B des informations plus détaillées sur les normes d'audit et de comptabilité, ainsi que des exemples et des sources d'information.

Un ensemble détaillé de normes comptables est nécessaire lorsqu'une institution doit produire une information financière fiable

Le client de l'audit doit systématiquement demander une note à la direction comme produit complémentaire de l'audit

L'*étendue des travaux d'audit* comporte :

- l'examen, sur la base de tests, des éléments justifiant les montants et autres données présentées dans les états financiers ;
- l'évaluation des principes comptables appliqués par l'institution ;
- l'évaluation des estimations essentielles faites par la direction ;
- l'évaluation de la présentation des états financiers dans leur ensemble.

En se fondant sur les résultats des procédures d'audit, l'auditeur externe émet une *opinion* sur les états financiers. Il peut émettre une opinion sans réserve³, une opinion avec réserve, ou une opinion défavorable. Une *opinion sans réserve* stipule que les états financiers « donnent une image fidèle et sincère » ou « présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs » la situation financière de l'institution, ce qui signifie que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Une *opinion avec réserve* met en évidence des problèmes qui empêchent l'auditeur d'émettre une opinion sans réserve. L'auditeur exprime une *opinion défavorable* lorsque les systèmes comptables d'une institution sont inacceptables et ses informations financières biaisées. Des informations plus complètes sur les opinions d'audit, ainsi que des exemples, sont donnés dans le chapitre 7.

Une *note à la direction*⁴ mentionne les points faibles des contrôles internes et des systèmes financiers de l'institution qui ont été décelés par l'auditeur pendant l'audit, et conseille certaines améliorations. Le client de l'audit doit systématiquement demander une note à la direction comme produit complémentaire de l'audit, car les contrôles internes et les systèmes d'information de gestion des institutions de microfinance ne sont pas toujours fiables. Les notes à la direction sont traitées dans les chapitres 4 et 7.

Les clients doivent savoir ce qui n'est pas du ressort de l'audit.

- Un audit classique des états financiers ne donne pas de détails sur le portefeuille de crédits en dehors de ceux prévus par les normes comptables. Dans le cas d'une institution de microfinance, ce niveau d'information fournit rarement une garantie solide que les informations sur le portefeuille et le système de gestion sont fiables, ou que les provisions pour créances douteuses sont appropriées. L'assurance sur ces différents aspects du portefeuille de crédits requiert la mise en place de procédures spéciales, traitées dans le chapitre 5. Il est parfois possible d'inclure ces procédures dans le cadre de l'audit des états financiers ; mais, dans la plupart des cas, il est nécessaire d'établir un contrat distinct de mission d'examen sur la base de *procédures convenues*, afin d'obtenir un examen vraiment fiable du portefeuille.
- Un audit des états financiers, même avec une note à la direction, ne permet généralement pas d'identifier les points faibles du contrôle interne, exceptés ceux qui se révèlent au cours de la procédure normale d'audit. Là encore, des arrangements particuliers sont requis si le client souhaite un examen plus détaillé des contrôles internes.
- Un audit des états financiers ne peut être que d'une utilité limitée dans la détection de la fraude.

- Un audit des états financiers n'établit pas une notation de l'institution, ni une évaluation globale de sa gestion ou des perspectives d'activité.
- Un audit des états financiers ne fournit pas une évaluation détaillée des systèmes d'information de gestion de l'institution.
- Un audit normal des états financiers ne donne aucune assurance en ce qui concerne la conformité aux termes des contrats établis avec les tiers, tels que les bailleurs de fonds.

2.2.2 Missions d'audit spéciales

Selon les Normes internationales d'audit (ISA), on peut, dans certaines situations, demander des missions d'audit spéciales :

- lorsque les états financiers sont établis selon un référentiel comptable différent des Normes comptables internationales (IAS) ou des normes nationales ;
- lorsque l'audit ne porte que sur des comptes ou postes spécifiques des états financiers ;
- lorsqu'un audit est demandé pour garantir le respect de clauses contractuelles ;
- lorsque l'audit porte sur des états financiers simplifiés.

2.2.3 Mission d'examen sur la base de procédures convenues

On a recours aux procédures convenues lorsqu'un client attend de l'auditeur externe la mise en œuvre de tests et procédures spécifiques, et un rapport sur les résultats obtenus. C'est notamment le cas lorsque le client souhaite un examen spécial du portefeuille de crédits ou des systèmes de contrôle interne. Lors d'une mission d'examen sur la base de procédures convenues, l'auditeur n'émet ni opinion, ni certification, ni assurance que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Les utilisateurs des rapports d'examens effectués sur la base de procédures convenues doivent tirer leurs propres conclusions des résultats des tests fournis. Par exemple, on peut demander à un auditeur externe d'examiner un certain nombre de dossiers de crédits et de vérifier si les pièces requises figurent bien dans ces dossiers. L'auditeur fait un rapport sur le choix et les résultats des procédures mises en œuvre, mais ne formule pas d'opinion formelle à partir des conclusions tirées des résultats de ces procédures.

2.2.4 Mission d'examen limité

Un examen limité des états financiers nécessite moins de travail qu'un audit. L'examen limité consiste principalement à mettre en œuvre des procédures analytiques et de demande d'informations, et ne fournit pas l'ensemble des éléments probants requis dans le cadre d'un audit. L'auditeur n'est pas censé donner l'assurance formelle que les états sont présentés de manière sincère. En revanche, l'auditeur doit informer son client de tout problème mis à jour par ses procédures le portant à croire que les états financiers n'ont pas été établis conformément à un

*Les utilisateurs
des rapports d'examens
effectués sur la base
de procédures convenues
doivent tirer leurs
propres conclusions des
résultats des tests fournis*

référentiel comptable identifié. Un examen limité donne une assurance limitée que les assertions sous-tendant l'établissement des états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives, alors qu'un audit donne une assurance de fiabilité plus élevée, bien que non absolue.

2.2.5 *Mission de compilation*

Une compilation utilise l'expertise comptable pour collecter, classer et résumer l'information. Ce procédé résume l'ensemble des données pour les présenter sous une forme plus compréhensible et facile à gérer, sans tester les assertions contenues dans les informations. Contrairement à un audit, une compilation ne permet pas à l'expert-comptable de fournir une assurance sur la fiabilité des informations financières. Mais une compilation peut toujours être utile à ses utilisateurs dans la mesure où elle leur fournit une classification professionnelle des données financières.

2.2.6 *En quoi les audits diffèrent-ils des contrôles ?*

Il est important de comprendre en quoi les audits diffèrent des contrôles menés par les autorités de supervision bancaire ou par la banque centrale. Un contrôle est une procédure réglementaire qui a pour but de vérifier que les lois et réglementations qui s'appliquent aux institutions financières agréées sont respectées. L'inspecteur, généralement détaché d'un organe de régulation, examine le portefeuille de crédits d'une banque pour déterminer si les provisions pour créances douteuses sont appropriées, et si le niveau de fonds propres de la banque est conforme aux normes légales. L'inspecteur détermine également si les contrôles internes en place permettent d'identifier les problèmes, et si la direction est compétente pour résoudre les problèmes critiques de façon prudente. Le processus de contrôle comporte souvent un système de notation – tel que CAMEL [*Capital adequacy* (adéquation des fonds propres), *Asset quality* (qualité de l'actif), *Management* (gestion), *Earnings* (bénéfices), *Liquidity* (liquidité)] – qui évalue quantitativement la situation financière, la sécurité et la santé d'une institution. L'étendue de ce type de contrôle est généralement bien supérieure à celle d'un audit.

Notes

1. *Note du traducteur* : « accrual accounting » peut se traduire par comptabilité d'engagement ou comptabilité d'exercice.
2. *Note du traducteur* : « cash accounting » peut se traduire par comptabilité de caisse ou comptabilité de trésorerie.
3. *Note du traducteur* : dite aussi couramment « clean opinion » en anglais.
4. *Note du traducteur* : « management letter » peut se traduire par note à la direction ou lettre de recommandation.

Audit interne et contrôle de la fraude

Ce chapitre expose les différences entre audit interne et audit externe. Il présente les problèmes liés à la fraude dans les institutions de microfinance et met en lumière les avantages et les limites du recours à l'audit pour le contrôle de la fraude.

3.1 Qu'est-ce que l'audit interne et qui doit le mener ?

La plupart des gens entendent par *audit*, l'audit externe. Cependant, les entreprises donnent de plus en plus d'importance aux auditeurs internes, et les institutions de microfinance doivent elles aussi incorporer cette fonction. En Bolivie, par exemple, une institution de microfinance ne peut pas être habilitée à recevoir des dépôts sans avoir au préalable mis en place une fonction d'audit interne.

L'audit interne a été défini comme « une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des divers activités et contrôles d'une institution ayant pour but de déterminer : 1) si les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables, 2) si les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum, 3) si les réglementations externes ainsi que les politiques et procédures internes sont respectées, 4) si des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis, 5) si les ressources sont utilisées de manière efficace et économique, 6) et si les objectifs de l'institution sont effectivement atteints. Ces contrôles ont tous pour objectif d'aider les membres de l'institution à remplir efficacement leurs fonctions »¹. Les auditeurs internes font leur rapport directement aux membres du conseil d'administration. Les principales différences entre auditeurs internes et auditeurs externes sont résumées dans le tableau 3.1.

Toutes les institutions de microfinance ou presque devraient avoir un système d'audit interne. Outre ses avantages propres, l'audit interne peut permettre une réduction significative du coût d'un audit externe. Les auditeurs externes peuvent en effet réduire l'étendue de leurs travaux si des procédures fiables d'audit interne sont déjà en place.

Ceci étant, les petites institutions de microfinance trouveront rarement rentable d'employer à plein temps un auditeur interne qualifié. Ces institutions sous-traitent souvent leur fonction d'audit interne, parfois au même cabinet d'audit externe qui se charge de l'audit annuel des états financiers. Dans la plupart des cas, le cabinet envoie régulièrement à l'institution de microfinance un membre du per-

Toutes les institutions de microfinance ou presque devraient avoir un système d'audit interne

TABLEAU 3.1

Différences entre auditeurs internes et auditeurs externes

<i>Auditeur interne</i>	<i>Auditeur externe</i>
Est un employé de l'institution auditée	Est un contractant indépendant
Sert les besoins de l'institution	Sert aussi les besoins de tiers en informations financières fiables
Concentre son action sur les événements futurs en effectuant des contrôles garantissant la réalisation des objectifs de l'institution	Vérifie si les états financiers reflètent précisément et de façon fiable les événements passés
Est directement concerné par la prévention de la fraude	N'est directement concerné par le contrôle de la fraude que lorsque celle-ci est susceptible d'avoir des conséquences significatives sur les états financiers

Il est rarement rentable d'intégrer une fonction d'audit interne dans une institution de microfinance de moins de 100 employés

sonnel junior pour effectuer l'audit interne et charge un de ses auditeurs confirmés de superviser son travail. Pour une petite institution de microfinance, ce procédé permet non seulement de réaliser des économies, mais aussi de s'assurer l'appui d'un cabinet d'audit reconnu, ce qui procure aux dirigeants et aux administrateurs de l'institution une marge de confort supplémentaire.

De même, les institutions de microfinance jeunes ou de petite taille pourront choisir de passer un contrat avec leur auditeur externe pour bénéficier régulièrement de ses conseils en comptabilité, et parfois aussi de son assistance pour la mise en place de systèmes comptables, ou pour la formation du personnel chargé de leur mise en œuvre.

Ce type d'arrangement impliquant la présence régulière de l'auditeur au sein de l'institution, celui-ci peut par ailleurs donner son avis sur la façon dont sont menées les procédures administratives – sans cependant endosser une responsabilité opérationnelle qui compromettrait son objectivité pour l'audit externe. Les deux approches permettent à l'auditeur externe de se familiariser avec l'institution tout au long de l'année, et d'être ainsi plus efficace et plus précis au moment de l'audit externe².

Si le coût d'un suivi plus complet de ce type dépasse le simple coût d'un audit annuel des états financiers, il est cependant inférieur à celui qu'exigerait (salaire et charges sociales) l'embauche d'un auditeur interne ou d'un comptable suffisamment qualifié pour cette fonction. Il est rarement rentable d'intégrer une fonction d'audit interne dans une institution de microfinance de moins de 100 employés. En outre, l'embauche d'un chef comptable ou d'un directeur de département financier hautement qualifié n'est justifiée qu'à partir du moment où les actifs de l'institution atteignent plusieurs millions de dollars. Les petites institutions de microfinance ont généralement des faiblesses dans les domaines du contrôle interne, des rapports de gestion et de la gestion financière ; les cabinets d'audit externe peuvent contribuer à combler ces lacunes. À mesure que l'institution de microfinance se développe, la fonction de contrôle interne peut être renforcée par des embauches, les auditeurs externes retrouvant ainsi un rôle plus traditionnel.

Lorsqu'une institution de microfinance atteint une taille qui rend l'embauche d'un auditeur interne à plein temps économiquement rentable, elle peut envisager de le choisir parmi le personnel d'un cabinet d'audit local reconnu. Celui-ci doit avoir reçu une formation rigoureuse d'auditeur et avoir de l'expérience en matière d'audit externe. Cette stratégie de recrutement apportera à l'institution un appui appréciable en matière de mise en conformité avec les normes comptables, et de gestion des audits externes. En outre, l'audit annuel des états financiers se passe généralement d'autant mieux que l'auditeur interne « parle la même langue » que l'auditeur externe. Cependant, comme on le verra dans les paragraphes suivants, une institution de grande taille doit intégrer certains aspects dans sa fonction d'audit interne, qui vont au-delà des acquis et orientations de la plupart des auditeurs professionnels.

La conception et les procédures spécifiques d'une fonction d'audit interne dépassent le cadre de ce guide. Toute institution de microfinance cherchant des conseils sur ce sujet peut prendre contact soit avec un cabinet d'audit confirmé, soit avec une autre institution de microfinance possédant une fonction d'audit interne efficace, ou encore avec l'Institut des auditeurs internes (*Institute of Internal Auditors*)³.

3.2 Problèmes de fraude

Le contrôle de la fraude est important pour la plupart des entreprises. Il existe un petit nombre d'individus qui sont toujours honnêtes, quelles que soient les opportunités de fraude ou l'absence ou non de sanctions. Il existe un nombre également restreint de personnes qui agissent toujours de façon malhonnête, même lorsqu'elles s'exposent à de lourdes sanctions. La plupart des gens se situent entre les deux : ils éviteront généralement de se comporter de manière frauduleuse si des sanctions et des contrôles adéquats viennent renforcer leur propre sens moral.

Certains observateurs pensent que les institutions de microfinance ayant une motivation sociale ne sont pas ou peu concernées par les problèmes de fraude. Malheureusement, l'expérience a montré que cela n'est pas nécessairement vrai. Des services de microfinance efficaces requièrent une décentralisation importante de leur pouvoir, qui peut augmenter les opportunités de fraude pour les employés. C'est pourquoi de nombreuses institutions de microfinance rencontrent des problèmes de fraude dans les premières années. La fraude peut se présenter sous la forme d'un seul gros problème ou d'une série de petits problèmes.

On a facilement tendance à surestimer l'efficacité des audits externes à prévenir et à détecter la fraude dans les institutions de microfinance. Les auditeurs externes examinent les rapports financiers et le fonctionnement administratif afin de déterminer s'ils sont conformes aux normes comptables et aux politiques et procédures internes de l'institution de microfinance. Dans la mesure où le risque de fraude provient d'un défaut de conformité, le travail de l'auditeur externe peut

Les sources principales de fraude dans les activités de microcrédit sont les prêts fantômes, les pots de vin et autres manœuvres de corruption, et le non-enregistrement de remboursements effectués par les clients

*Le travail classique
des auditeurs internes
ne permet pas la
détection systématique
de la fraude dans
une institution de
microfinance*

constituer un premier niveau de contrôle de la fraude. Mais la non-conformité aux normes utilisées par l'auditeur pour son évaluation n'est pas la principale source de fraude et de risque de portefeuille dans les activités de microfinance. Même lorsque les auditeurs se sont dûment assurés que les emprunteurs ont signé leur contrat de prêt, que les remboursements ont été enregistrés, et que tous les documents sont en ordre, la fraude peut rester indétectée.

Les sources principales de fraude dans les activités de microcrédit sont les prêts fantômes, les pots de vin et autres manœuvres de corruption, et le non-enregistrement de remboursements effectués par les clients. Ces risques sont accrus dans le cas de politiques de refinancement inappropriées. L'examen des documents ne permet pas toujours de détecter rapidement et efficacement ce type de manœuvres frauduleuses.

L'audit interne, comme on peut le voir dans le tableau 3.1, est supposé avoir une fonction de prévention et de détection de la fraude. Mais cette fonction n'est pas facile à remplir dans une institution de microfinance, en particulier si l'auditeur interne s'attache à vérifier la conformité de l'ensemble des documents administratifs, comme la plupart des auditeurs y sont formés.

Pour illustrer ce point, prenons l'exemple des prêts fantômes. Un agent de crédit corrompu peut accorder des prêts à une entreprise fictive, à une entreprise qui sert de « couverture » ou à des emprunteurs qui offrent des pots de vin substantiels (sans doute dans l'espoir que le recouvrement ne sera pas rigoureusement appliqué). Dans tous ces cas, l'agent de crédit détourne à son profit une part importante du flux de trésorerie.

Cette pratique donne souvent naissance à une nouvelle série de prêts fantômes créés par l'agent de crédit pour rembourser les précédents. Le château de cartes finit par s'effondrer lorsque les dettes accumulées deviennent trop importantes pour que l'agent de crédit puisse manipuler les remboursements. L'effondrement fait alors apparaître la fraude au remboursement.

Il est difficile de détecter la fraude car l'agent de crédit est le seul responsable de la mise en place et du suivi des crédits, tant que les retards des remboursements n'atteignent pas une proportion telle qu'une autre personne prenne le relais. Ceci peut prendre des semaines, voire des mois si l'institution est laxiste sur les conditions de remboursement. Le seul moyen de distinguer un retard ordinaire d'un retard frauduleux est d'envoyer une personne autre que l'agent de crédit chez le client. À ce stade, la pression exercée sur le client pour le remboursement peut permettre de révéler la véritable nature frauduleuse du prêt. La personne qui effectue cette démarche doit avoir les mêmes compétences que l'agent de crédit en matière de gestion de la clientèle.

Les auditeurs traditionnels, externes ou internes, parviennent rarement à détecter ce type de fraude, en particulier s'ils ne se rendent pas personnellement chez le client. Leur travail tend à se focaliser sur les contrats de prêt et les remboursements en liquide. Tant que les prêts fantômes sont remboursés, il n'y a aucune trace de la fraude, alors même que le montant réel de la dette irrécouvrable aug-

mente. Lorsque les remboursements commencent à prendre du retard, c'est au même agent de crédit, initiateur de la fraude, qu'il incombe de les réclamer (du moins dans un premier temps). Ensuite, le dossier est transmis au service de recouvrement, mais rarement à l'auditeur interne.

Les mesures de contrôle de la fraude mises en place au niveau opérationnel sont souvent plus efficaces qu'une vérification ex-post par l'auditeur interne. Si les procédures opérationnelles sont laxistes, les agents de crédit peuvent, par exemple, détourner les remboursements qu'ils ont collectés. Il leur suffit pour cela de ne pas les enregistrer. Il peut se passer un temps considérable avant qu'un superviseur ne s'aperçoive que les remboursements sont en retard et fasse lui-même une vérification auprès du client. En revanche, lorsque les procédures opérationnelles imposent des contrôles stricts sur les recouvrements, comme dans de nombreux systèmes de caisses de crédit villageoises, ce type de fraude est réduit au minimum.

Par exemple, à l'Association pour la promotion sociale (ASA, *Association for Social Advancement*), système de caisses de crédit villageoises au Bangladesh, les agents de crédit se réunissent tous les matins et inscrivent sur un tableau la somme devant être collectée dans la journée. À la fin de la journée, ils se réunissent à nouveau pour inscrire le montant effectif des remboursements perçus. Toute différence est notée par le groupe et donne lieu à une visite du coordinateur de la caisse dès le lendemain.

Ce suivi très strict réduit considérablement les possibilités de fraude. Bien qu'ASA ait des auditeurs internes qui font une double vérification des registres, le premier contrôle interne est effectué par le personnel opérationnel.

Ainsi, le travail classique des auditeurs internes ne permet pas la détection systématique de la fraude dans une institution de microfinance. Ces auditeurs ont plutôt habituellement un rôle de contrôleur : ils vérifient que les normes comptables sont respectées, que les procédures administratives sont correctement appliquées et que l'institution de microfinance est en conformité avec la législation et la réglementation locales. C'est une fonction essentielle. Mais les auditeurs internes, ou tout autre personne de l'institution, doivent élargir cette fonction en mettant au point des programmes de travail ou des procédures opérationnelles permettant de réduire le risque de fraude mentionné plus haut.

Une des solutions possibles est de créer un *département des risques d'exploitation* ou une *unité d'audit opérationnel*. Cette unité pourrait être confiée à des personnes ayant une expérience d'agent de crédit ou de recouvrement. Celles-ci pourraient se rendre chez les clients ayant un retard important et faire par ailleurs des visites surprises à un certain pourcentage des autres clients. Une telle unité contribuerait à détecter et décourager la fraude, et à mettre en évidence les dérives dangereuses par rapport à la méthodologie de l'institution, déviations qu'il serait nécessaire d'aborder au niveau de la formation du personnel. Elle permettrait également d'identifier les dérives bénéfiques par rapport à cette méthodologie, susceptibles d'être incorporées dans la définition des produits de l'institution de microfinance.

Le risque de fraude dans une institution de microfinance doit être contrôlé par des systèmes opérationnels

Bien sûr, d'autres approches sont possibles. L'essentiel est que le risque de fraude (et de portefeuille) dans les institutions de microfinance puisse être contrôlé par des systèmes opérationnels, et pas seulement par les procédures traditionnelles d'audit interne ou externe.

Notes

1. Lawrence B. Sawyer, *Sawyer's Internal Auditing : The Practice of Modern Internal Auditing*, 4^e éd. (Altamonte Springs, Fla. : Institute of Internal Auditors, 1996, p. 3).

2. Le recours aux auditeurs externes en tant que conseillers en gestion peut soulever un problème de conflit d'intérêt – par exemple lorsque le cabinet d'audit prend la responsabilité de mettre en place un système de comptabilité qu'il est supposé contrôler par la suite lors de l'audit externe. Les institutions de microfinance et les auditeurs doivent par conséquent mettre en balance le conflit d'intérêt potentiel par rapport à l'économie de coût et de temps réalisée en faisant appel à une seule et même entreprise pour ces différentes tâches. Les normes professionnelles en vigueur autorisent un cabinet d'audit à effectuer pour ses clients un travail autre que l'audit, à condition que son objectivité et son indépendance n'en soient pas affectées. Les institutions de microfinance qui souhaitent faire appel à un auditeur externe pour assurer des services de consultance doivent s'efforcer de maintenir une séparation entre les conseils donnés par l'auditeur d'une part, et la responsabilité de la gestion ou l'exécution opérationnelle d'autre part, dont l'auditeur ne doit pas se charger.

3. Pour de plus amples informations, contacter l'*Institute of Internal Auditors*, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA ; tél. : 1 (407) 830-7600 ; fax : 1 (407) 831-5171 ; courrier électronique : iaa@theiia.org ; site web : <http://www.theiia.org>.

Commanditer un audit

Ce chapitre explique comment :

- *adopter une approche d'« audit unique » ;*
- *déterminer l'étendue des travaux d'audit et établir les termes de référence ;*
- *passer en revue les propositions d'audit et sélectionner un auditeur.*

4.1 Les exigences des bailleurs de fonds et l'approche d'« audit unique »

Les exigences des bailleurs de fonds en ce qui concerne les audits posent des problèmes particuliers, notamment dans le cas, courant, où l'institution traite avec plusieurs bailleurs de fonds. Tout d'abord, les bailleurs de fonds doivent éviter d'exiger la multiplication d'audits autres que l'audit régulier des états financiers de l'institution. Étonnamment, ce type de problème se produit fréquemment. Il peut être éliminé par la simple obtention d'un accord de toutes les parties concernées sur les termes de référence de l'audit annuel des états financiers, et sur le choix de l'auditeur. Les bailleurs de fonds doivent s'efforcer de s'accommoder de termes de référence qui satisfont par ailleurs aux exigences de toutes les autres parties concernées.

Cependant, les bailleurs de fonds demandent souvent des missions d'audit spéciales, ou un travail supplémentaire dans le cadre de l'audit des états financiers, pour connaître l'affectation spécifique de leurs fonds, et pour obtenir la garantie du respect des clauses de leur accord de prêt ou de subvention. Les bailleurs de fonds doivent reconsidérer ces exigences d'audit spécial, pour plusieurs raisons.

Les institutions de microfinance sont différentes de la plupart des autres projets financés par les bailleurs de fonds. Dans un projet de distribution alimentaire par exemple, le bailleur de fonds a besoin de savoir si son argent a été dépensé en nourriture, et si la nourriture est bien parvenue à ses destinataires. Ainsi peut-il s'assurer que l'objectif du projet est bien atteint. Les bailleurs de fonds envisagent parfois leur projet avec une institution de microfinance de la même façon : ils définissent leurs objectifs en termes de délivrance d'une certaine quantité de produit – généralement des crédits – à un nombre donné de bénéficiaires. Néanmoins, les bailleurs de fonds évoluent vers une meilleure démarche consistant à privilégier la pérennité institutionnelle de l'institution, de façon à ce qu'elle puisse continuer à offrir des services longtemps après la fin du projet défini avec le bailleur de fonds, et qu'elle soit progressivement en mesure d'étendre ses services grâce à des ressources non subventionnées.

Les bailleurs de fonds évoluent vers une meilleure démarche consistant à privilégier la pérennité institutionnelle de l'institution

Les institutions de microfinance, de leur côté, doivent se montrer fermes dans la négociation d'une approche d'audit unique avec leurs bailleurs de fonds et les autres parties concernées

Lorsque la relation d'un bailleur de fonds avec une institution de microfinance est conçue de cette façon, c'est-à-dire lorsque l'objectif du projet est d'aider l'institution à développer durablement sa capacité à offrir des services financiers à une clientèle de plus en plus nombreuse, alors le suivi méticuleux de l'affectation spécifique des fonds du bailleur, et la garantie du respect des clauses de l'accord de subvention, sont beaucoup moins adaptés pour juger de la réalisation de cet objectif.

La vraie question est de savoir si l'institution est financièrement saine et progresse sur la voie de la pérennité conformément aux prévisions. Cette question peut être étudiée dans le cadre d'un audit régulier des états financiers, éventuellement accompagné d'un examen spécifique du portefeuille de crédits et des systèmes de contrôle interne. Ces procédures peuvent confirmer que les montants indiqués pour le portefeuille de crédits sont réellement décaissés au profit des clients et, beaucoup plus important, que l'institution gère son portefeuille de façon saine et s'oriente vers la pérennité financière. Si une institution se montre performante sur ces points, limiter sa marge de manœuvre en affectant ses ressources à des utilisations particulières serait contre-productif. Gardons à l'esprit que l'argent est fongible¹.

Pour le personnel des bailleurs de fonds chargé des relations avec une institution de microfinance, la solution de facilité consiste à imposer la rigidité habituelle du bailleur en matière d'audit et de contrôle financier. Souvent, pourtant, ce personnel est en mesure de convaincre les responsables du service du contrôle financier d'adapter ces pratiques usuelles à la nature spécifique des projets de microfinance. Le moyen le plus efficace d'y parvenir est sans doute de concevoir des programmes d'audit et de contrôle financier distincts pour les projets concernant des institutions de microfinance. Ce guide peut être utile à la mise en place de tels programmes.

Dans d'autres cas, il est impossible d'obtenir des modifications par rapport aux exigences habituelles du bailleur de fonds en matière d'audit. Dans cette situation, les bailleurs de fonds doivent coopérer avec les institutions de microfinance pour négocier un programme d'audit prévoyant que les missions d'audit spéciales requises soient réalisées en même temps que l'audit annuel des états financiers. Les bailleurs de fonds doivent en particulier s'efforcer d'éviter la pratique trop courante consistant à engager d'autres auditeurs pour leurs missions d'audit spéciales. Si une mission d'audit spéciale doit être réalisée par un auditeur différent, elle doit alors être programmée au même moment que l'audit externe régulier, de façon à ce que les deux auditeurs puissent au moins coordonner leurs activités et éviter de faire deux fois les mêmes tâches.

Quand les bailleurs de fonds ne suivent pas cette démarche, les institutions de microfinance doivent gérer de multiples audits au cours d'une même année civile. Cela peut perturber de manière coûteuse et souvent répétée le travail de la direction et du service financier, détournant leur attention de tâches qui sont beaucoup plus importantes pour la pérennité de l'institution, la qualité et l'accessibilité des services aux clients pauvres. En Bolivie, par exemple, une institution de microfinance a été obligée d'engager un professionnel à plein temps dont la seule fonction est de gérer les audits et comptes rendus d'audit pour les bailleurs de fonds. Cette situation est malheureusement courante.

Les institutions de microfinance, de leur côté, doivent se montrer fermes dans la négociation d'une approche d'audit unique avec leurs bailleurs de fonds et les autres parties concernées. Lorsqu'elles négocient des accords avec les bailleurs de fonds, elles doivent s'assurer que le calendrier des travaux d'audit exigés par ces bailleurs peut s'intégrer dans un programme d'audit annuel efficace. Au Bangladesh, il existe plusieurs cas où les différents bailleurs de fonds d'une même institution de microfinance ont fondé un consortium, qui gère l'audit et l'ensemble des exigences d'évaluation des bailleurs de fonds sur une base unique et efficace.

Plus important encore, les institutions doivent concevoir un cadre d'audit global qui prend en compte les besoins de leurs directeurs et administrateurs. En choisissant parmi les différents services d'audit décrits ici, elles peuvent concevoir et négocier avec les bailleurs de fonds un programme qui contribue réellement à la promotion de leur sécurité, de leur santé et de leur croissance, plutôt que d'opter pour un programme limité à la satisfaction d'exigences formelles.

La probité et la qualité de l'audit externe sont l'une des responsabilités essentielles du conseil d'administration

4.2 Rôle du conseil d'administration et du comité d'audit de l'institution de microfinance

Le conseil d'administration est l'organe dirigeant supérieur de l'institution et a un rôle de supervision de la direction. L'auditeur externe est généralement engagé par le conseil d'administration, et responsable en dernier ressort devant lui. Occasionnellement, l'auditeur externe peut aussi avoir une relation contractuelle ou de confiance avec une partie concernée extérieure à l'institution, telle que le bailleur de fonds. La probité et la qualité de l'audit externe sont l'une des responsabilités essentielles du conseil d'administration. Dans les ONG particulièrement, où les administrateurs n'ont pas d'enjeux financiers personnels dans les activités, il peut y avoir une tendance à déléguer le processus d'audit presque entièrement à la direction. Cela peut nuire à l'objectivité de l'audit et priver le conseil d'administration d'une occasion d'approfondir sa connaissance directe de la situation financière et des systèmes de contrôle de l'institution.

Dans les institutions plus importantes ou plus complexes, le conseil d'administration peut juger utile de désigner un comité d'audit dont l'activité de supervision s'exerce non seulement sur les audits externes, mais aussi sur l'audit interne, les contrôles internes et la diffusion de rapports à l'extérieur de l'institution. Un comité d'audit est composé, dans l'idéal, d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction et, en fonction des besoins, d'intervenants extérieurs professionnels de l'expertise financière et comptable. Dans les institutions moins importantes, le comité d'audit peut être réduit à un seul administrateur expert en finance, et ayant une expérience en matière d'audit, qui exerce la responsabilité du conseil d'administration en matière de supervision de l'audit.

Le conseil d'administration et le comité d'audit ont largement recours à l'assistance de la direction et du personnel, mais pour être en mesure d'exercer un jugement objectif et indépendant, ils doivent s'efforcer de s'investir suffisamment longtemps pour rester informés et impliqués tout au long du processus de l'audit.

Pour la préparation de l'audit externe, le comité d'audit consulte généralement le conseil d'administration et la direction de l'institution, détermine l'étendue des travaux d'audit et les termes de référence, diffuse les termes de référence, sélectionne et engage le cabinet d'audit qui fera le travail, et traite avec les auditeurs tout au long du processus d'audit.

Une fois que les auditeurs ont été sélectionnés, il est courant que ces derniers assistent aux réunions du comité d'audit. À chaque réunion, un certain temps doit être consacré à « une session spéciale », pendant laquelle les auditeurs et les membres du comité se réunissent sans la présence des membres du personnel ou de la direction. Pendant la session spéciale, les membres du comité peuvent demander aux auditeurs leurs impressions sur le personnel, l'efficacité et les risques d'exploitation, en plus des sujets plus spécifiquement liés à l'audit externe, tels que les ajustements nécessaires dans les états financiers, l'état des contrôles et systèmes internes, ou les nouvelles normes comptables s'appliquant à l'institution de microfinance. Il est souvent demandé aux auditeurs externes de se prononcer sur la fonction d'audit interne de l'institution.

4.3 Définition de l'étendue des travaux d'audit externe et des services annexes

Avant de commanditer un audit externe (ou autres procédures d'audit), le client de l'audit (institution de microfinance, bailleur de fonds, ou toute autre partie concernée) doit déterminer l'étendue des travaux d'audit en établissant les termes de référence de la mission. Les termes de référence forment un document qui énumère les exigences du client, et sur lequel les cabinets d'audit se fondent pour faire leurs propositions.

Les termes de référence doivent être établis par le comité d'audit ou, au moins, sous sa supervision étroite ; ils sont généralement approuvés par tous les membres du conseil d'administration. Pour formuler ses exigences, le client de l'audit doit connaître les différents types d'audit existants (voir chapitre 2). Le tableau 4.1 (voir page ci-contre) propose une synthèse des prestations d'audit les plus courantes.

Si le client souhaite la mise en œuvre de procédures supplémentaires ou la rédaction de rapports qui n'entrent pas dans le cadre des normes relatives à l'audit classique des états financiers, le client doit en faire mention dans les termes de référence.

4.3.1 Audit annuel des états financiers

QUE DEMANDER ?

Les termes de référence d'un audit des états financiers doivent prévoir que le cabinet d'audit fasse une proposition concernant l'audit des états financiers de l'institution et l'émission d'une opinion sur ces états. Les procédures d'audit des états

TABLEAU 4.1

Prestations d'audit externe les plus courantes pour une institution de microfinance

<i>Service</i>	<i>Objectif</i>	<i>Activité</i>	<i>Résultat</i>
Audit annuel des états financiers	Confirmer que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives	Audit des principaux soldes de comptes, éléments probants et procédures sous-jacentes	Rapport d'audit, comprenant l'opinion de l'auditeur, les états financiers et les annexes
Note à la direction	Obtenir des commentaires constructifs que la direction peut utiliser pour améliorer les activités et les contrôles internes	Produit annexe de l'audit annuel des états financiers	Note à la direction
Mission d'audit spéciale	Généralement pour vérifier la conformité aux exigences du bailleur, dont l'affectation de ses fonds	Examen de problèmes spécifiques sur demande du client (en général le bailleur de fonds)	Opinion et rapport de la mission d'audit spéciale
Examen sur la base de procédures convenues	Obtenir les résultats détaillés des procédures de test spécifiques pour des opérations ou soldes de compte précis tels que le portefeuille de crédits ou les liquidités	Mise en œuvre de procédures convenues	Rapport sur les résultats des procédures mises en œuvre sans émission d'opinion. Les utilisateurs du rapport tirent leurs propres conclusions des résultats des tests

financiers étant régies par des normes nationales ou internationales, il n'est pas nécessaire que le client de l'audit détaille chaque procédure d'audit dans les termes de référence. La capacité du client à gérer dans le détail la conduite d'un audit est limitée, car la plupart des activités des auditeurs sont menées selon les normes en vigueur et selon les pratiques standards de leur cabinet. Cependant, le client peut et doit exiger au niveau des termes de référence que l'auditeur examine attentivement dans le cadre des procédures d'audit courantes plusieurs éléments essentiels :

- **Conformité aux normes d'audit nationales ou internationales.** Lorsqu'il commande un audit, le client doit identifier l'ensemble des normes d'audit que les auditeurs potentiels se proposent de suivre. Cette information est essentielle pour s'assurer que le client de l'audit bénéficiera de prestations de qualité, d'informations fiables et d'un rapport d'audit crédible à l'échelle internationale. En outre, la plupart des normes d'audit prévoient des mesures correctives dans le cas où les performances de l'auditeur seraient inférieures aux normes applicables.

Il est fréquent que les auditeurs externes des institutions de microfinance ne se conforment pas aux normes applicables. Il est donc important de ne pas considérer ce point comme acquis. Le contrat d'audit doit exiger que l'audit soit mené selon les Normes d'audit internationales (ISA) ou, à défaut, selon les normes nationales d'audit du pays. Normalement, le client ne doit pas restreindre l'étendue des travaux d'audit à un niveau inférieur à celui fixé par les normes d'audit nationales ou internationales. Si les obligations imposées aux

Le client doit demander à l'auditeur sélectionné de se familiariser avec les deux volumes de ce guide

auditeurs externes sont limitées, ceux-ci peuvent prétendre, dans le cas d'une performance médiocre, que l'étendue des travaux requis ne permettait pas de garantir la conformité aux normes.

- **Utilisation de méthodes d'échantillonnage.** L'auditeur doit être encouragé à utiliser des méthodes d'échantillonnage statistique, quand celles-ci sont appropriées, pour garantir que l'échantillon testé est représentatif. À cet égard, le client doit insister sur la conformité de la méthode utilisée aux normes d'audit nationales ou internationales.
- **Visites d'agences.** Dans le cadre de l'examen du portefeuille de crédits, des comptes d'épargne et autres principaux soldes de compte, l'auditeur doit normalement visiter un nombre représentatif d'agences, sans omettre celles qui se trouvent dans des zones éloignées. Parfois, le coût trop important de la démarche ne permet pas de visiter les agences éloignées mais le client doit essayer, dans la mesure du possible, de ne pas négliger cette procédure. Les agences et les bureaux régionaux doivent être visités tous les ans ou par rotation.
- **Visites aux clients.** Dans le cadre du processus d'évaluation des procédures de gestion des crédits, et des autres aspects essentiels des activités d'une institution de microfinance, les auditeurs doivent rencontrer un nombre représentatif de clients des agences visitées. Il est essentiel d'aller voir les clients chez eux, ou sur leur lieu de travail, pour obtenir confirmation de la situation et de l'historique de leur compte, car une confirmation conventionnelle par courrier n'est quasiment jamais efficace pour les clients des institutions de microfinance.
- **Utilisation de ce guide par l'auditeur.** Le client doit demander à l'auditeur sélectionné de se familiariser avec les deux volumes de ce guide pratique. Cependant, le guide ne doit pas être inclus dans les termes du contrat ou dans la lettre de mission, pour deux raisons. D'abord, ce guide pratique n'est pas un manuel d'audit et les auditeurs se conforment aux normes nationales et internationales qui font autorité. Ensuite, il serait onéreux et contre-productif que l'auditeur se sente contraint à la stricte observation des suggestions énumérées dans ce guide.

La meilleure approche consiste à demander à l'auditeur de lire le guide pratique avant de s'engager à réaliser l'audit, et d'indiquer par écrit les *principaux* éléments qui, selon lui, ne doivent pas être mis en œuvre pour des raisons de faisabilité, de coût, ou d'incompatibilité avec les normes en vigueur. Toute proposition de modification importante doit faire l'objet d'une discussion avec le client, au terme de laquelle une décision sera prise.

- **Contenu et présentation des informations financières.** Souvent, les états financiers audités des institutions de microfinance ne comportent pas assez d'informations pour permettre une analyse de la pérennité financière de l'institution, et en particulier de la situation de son portefeuille de crédits. Pour remédier à ce problème, le CGAP recommande fortement que les états financiers audités comportent tous les éléments énumérés dans l'annexe A. Comment les clients de l'audit peuvent-ils s'assurer que cette recommandation est effectivement mise en pratique ?

Les états financiers, et le contenu des annexes qui les accompagnent, relèvent prioritairement de la responsabilité de l'institution de microfinance, et non de celle de l'auditeur. On notera ainsi que les spécifications relatives au contenu des états financiers n'entrent pas dans le cadre des termes de référence ou de la lettre d'engagement de l'auditeur. Néanmoins, dans la pratique, c'est souvent l'auditeur, plutôt que l'institution, qui établit la présentation définitive des états financiers et rédige les annexes qui font partie de ces états. Dans tous les cas, l'opinion de l'auditeur sur la fiabilité des états financiers doit être étendue au contenu des annexes qui font partie intégrante de ces états.

Ainsi les clients peuvent-ils envisager d'inclure les recommandations de l'annexe A dans les termes de référence. De leur côté, les bailleur de fonds peuvent souhaiter conclure directement avec la direction un accord stipulant que les états financiers qui vont être audités comportent toutes les informations requises dans cette annexe.

La forme de l'accord n'est pas capitale. L'important est que toutes les parties concernées s'accordent sur un document écrit, stipulant que les informations requises dans l'annexe A seront incluses dans les états financiers audités, et que l'opinion de l'auditeur sur les états portera également sur l'ensemble de ces informations.

QUE RÉALISE L'AUDITEUR ?

Dans un audit des états financiers, l'auditeur externe analyse les informations financières produites par l'institution et les méthodes utilisées pour les produire. L'auditeur détermine si les états financiers de l'institution ne comportent pas d'anomalie significative, c'est-à-dire d'information inexacte susceptible d'influencer les décisions prises par les personnes qui s'appuient sur les états financiers. En ce qui concerne la réalisation de l'audit, l'auditeur établit un programme détaillé spécifique à l'institution auditée, et met en œuvre des *tests de procédures* et des *contrôles substantifs* pour obtenir la preuve d'audit². Le chapitre 6 donne un aperçu de ces activités. Le volume 2 propose aux auditeurs des conseils détaillés sur la conception et la réalisation du travail d'audit dans une institution de microfinance.

QUELS ÉLÉMENTS LE CLIENT DE L'AUDIT OBTIENT-IL ?

Un rapport d'audit sur les états financiers d'une institution de microfinance est concis et va à l'essentiel. Il comprend :

- une introduction sur les états financiers audités et sur la période couverte par l'audit ;
- une brève indication de l'étendue des travaux d'audit, avec une description des normes et méthodes utilisées dans le processus d'audit ;
- un paragraphe consacré à l'opinion de l'auditeur.

Ce rapport est suivi des états financiers eux-mêmes, accompagnés des annexes qui expliquent différents éléments de ces états. Des exemples de rapports d'au-

Souvent, les états financiers audités des institutions de microfinance ne comportent pas assez d'informations pour permettre une analyse de la pérennité financière de l'institution

dit, ainsi que des informations sur la façon de les interpréter, sont présentés dans la section 7.1.

Un audit des états financiers réalisé correctement doit fournir l'assurance que les états financiers audités ne comportent pas d'anomalie significative. Cependant, le degré d'assurance sur le portefeuille de crédits et les provisions pour créances douteuses peut être limité, pour les raisons que l'on verra dans le chapitre 5. Il se peut par conséquent que le client veuille compléter l'audit des états financiers par un examen sur la base de procédures convenues, comme on le verra plus loin.

*En principe,
les institutions de
microfinance doivent
toujours demander
une note à la direction*

4.3.2 Note à la direction

QUE DEMANDER ?

Les auditeurs ne fournissent pas systématiquement une note à la direction – le client doit en faire spécifiquement la demande dans les termes de référence. En principe, les institutions de microfinance doivent toujours demander une note à la direction. Dans la mesure où ce document se compose d'informations produites par le travail d'audit, sa préparation occasionne normalement peu de frais supplémentaires. Il peut être particulièrement utile aux institutions de microfinance, en raison de leur niveau variable de développement organisationnel interne et de compétence en gestion financière. La note à la direction permet d'identifier les fonctions et procédures de l'institution qui nécessitent d'être renforcées. En outre, elle peut aider les directeurs à évaluer le travail effectué par leurs responsables administratifs, particulièrement en l'absence d'un service d'audit interne efficace.

Comparée à l'audit des états financiers proprement dit, la note à la direction confère au client une plus grande marge de manœuvre dans les termes de référence pour demander un examen particulier de certains éléments, tels que :

- les systèmes comptables et de contrôle interne ;
- les systèmes spécifiques, tel que les systèmes d'information sur la trésorerie ou les investissements, le système de suivi du portefeuille de crédits, et le système d'information de gestion de l'institution ;
- les faiblesses potentielles du système de contrôle dans des domaines tels que la séparation des tâches, la conformité aux politiques et procédures définies, la sécurité physique, ou la supervision (particulièrement au niveau des agences).

L'annexe H fournit une liste détaillée des faiblesses potentielles en matière de contrôle, qui peuvent être mentionnées dans la note à la direction. Avant de rédiger les termes de référence pour la note à la direction, le client peut souhaiter examiner cette liste et noter tous les domaines susceptibles de poser problème.

Cependant, le client doit garder à l'esprit que ces problèmes ne seront traités dans la note à la direction que dans la mesure où ils sont décelés au cours du processus normal du travail d'audit. Si un examen plus approfondi d'une fonction spécifique s'avère nécessaire, le client peut être contraint de conclure un contrat distinct pour

une mission d'audit spéciale ou un examen sur la base de procédures convenues. Le client doit rédiger sa demande de note à la direction sous une forme permettant à l'auditeur de faire des remarques éventuelles sur des problèmes autres que ceux spécifiquement énumérés dans les termes de référence. Un exemple de demande de note à la direction figure dans les termes de référence présentés dans l'annexe C.

QUE RÉALISE L'AUDITEUR ?

L'auditeur externe ne met pas en œuvre de tests ou de contrôles supplémentaires pour établir une note à la direction.

QUELS ÉLÉMENTS LE CLIENT DE L'AUDIT OBTIENT-IL ?

La note à la direction est adressée au conseil d'administration ou au comité d'audit de l'institution de microfinance, et, si la demande en est faite, au bailleur de fonds également. Elle décrit les faiblesses des systèmes administratifs, comptables et de contrôle interne de l'institution qui sont apparues au cours de l'audit, et propose des améliorations. L'interprétation des notes à la direction et les réponses à y apporter sont traitées dans le paragraphe 7.2.

4.3.3 Missions d'audit spéciales

QUE DEMANDER ?

Les missions d'audit spéciales des institutions de microfinance sont généralement liées aux exigences des bailleurs de fonds. Comme on l'a vu dans le paragraphe 4.1, les bailleurs de fonds peuvent demander un audit spécial pour contrôler l'affectation de leurs fonds ou vérifier le respect d'autres clauses de leur contrat avec l'institution. La mission d'audit spéciale peut faire l'objet d'un contrat séparé. Généralement, le bailleur de fonds établit, ou demande à contrôler, les paragraphes des termes de référence qui décrivent cette tâche.

L'audit des états financiers complété de procédures additionnelles est une approche légèrement différente. L'auditeur met en œuvre des procédures supplémentaires en même temps qu'il réalise l'audit des états financiers.

Cela aboutit à deux rapports : un rapport d'audit pour le conseil d'administration, et un rapport étendu pour le bailleur de fonds, qui comporte les résultats des procédures additionnelles. Quelle que soit l'approche retenue, l'important est que le travail d'audit classique et les procédures d'audit spécial soient effectués par le même auditeur et, si possible, au même moment.

QUE RÉALISE L'AUDITEUR ?

L'auditeur met en œuvre des procédures adaptées aux exigences spécifiques du client.

QUELS ÉLÉMENTS LE CLIENT OBTIENT-IL ?

Le client de l'audit reçoit un rapport d'audit portant sur les problèmes spécifiques faisant l'objet de l'audit.

Les faiblesses du système de contrôle ne seront traitées dans la note à la direction que dans la mesure où elles sont décelées au cours du processus normal du travail d'audit

4.3.4 Mission d'examen sur la base de procédures convenues

QUE DEMANDER ?

Un examen sur la base de procédures convenues consiste en la réalisation de tests et rapports spécifiques requis par le client de l'audit, qui n'entrent pas dans le cadre normal d'un audit des états financiers. Les procédures convenues doivent généralement être réalisées en même temps que l'audit des états financiers. Bien qu'il soit possible de les réaliser à un autre moment, selon des termes de référence distincts, et même avec un auditeur différent, de telles pratiques doivent être évitées dans la mesure du possible.

Il existe trois types d'examen sur la base de procédures convenues que les institutions de microfinance peuvent envisager de demander. Il est important de souligner que ces procédures ne sont pas nécessaires chaque année, d'autant qu'elles impliquent toutes des frais supplémentaires importants.

- **Examen des systèmes de suivi du portefeuille de crédits.** Cet examen porte sur les politiques et procédures opérationnelles, les systèmes d'information, les provisions pour créances douteuses, et les abandons de créances. Ces domaines sont au cœur de l'activité de la plupart des institutions de microfinance, et sont de loin la principale source de risques pour leur santé financière. Ce sont aussi des domaines dans lesquels les auditeurs externes seront probablement les moins familiarisés aux problèmes spécifiques des activités de microfinance. C'est pourquoi ce sujet fait l'objet d'un traitement plus détaillé au chapitre 5. L'annexe D présente des exemples de tests pouvant être inclus dans les termes de référence relatifs aux procédures convenues (il est à noter que tout examen du système de suivi du portefeuille de crédits entraîne inévitablement l'examen d'une partie importante du système d'information de gestion et des contrôles internes de l'institution).
- **Examen du système d'information de gestion.** Cet examen peut être utile lorsqu'une institution de microfinance connaît une croissance rapide, ou quand elle a modifié de façon significative ses systèmes d'information, y compris ses programmes informatiques, les configurations de son matériel informatique, ou ses procédures administratives. Tous ces changements peuvent diminuer l'efficacité du système d'information. Un examen indépendant, qui va au-delà de l'étendue normale des travaux d'audit, peut rassurer les dirigeants, ou, plus important encore, les alerter à propos de situations qui nécessitent une attention particulière. Si des déficiences importantes ont été décelées, l'institution doit envisager de renouveler l'examen jusqu'à ce qu'elle estime que ces problèmes ont été totalement résolus. Par la suite, il peut s'écouler un certain temps avant que ne soit exigé un nouvel examen du système d'information, si aucun problème n'est apparent et si aucun changement important n'a eu lieu dans les procédures administratives ou relatives au matériel et au logiciel informatique.

Les grands cabinets d'audit sont généralement bien préparés à aider un client à établir les termes de référence pour un examen du système d'information de

Un examen sur la base de procédures convenues consiste en la réalisation de tests et rapports spécifiques requis par le client de l'audit, qui n'entrent pas dans le cadre normal d'un audit des états financiers

gestion. Sinon, c'est un travail que l'institution peut envisager de sous-traiter à un consultant spécialisé en système d'information.

- **Examen des contrôles internes.** Les jeunes institutions de microfinance se caractérisent généralement par des contrôles internes faibles. Par conséquent, il est pertinent de demander des procédures supplémentaires afin d'examiner les contrôles internes aussi souvent que cela est nécessaire, jusqu'à ce que les dirigeants soient sûrs que les procédures fondamentales mises en place présentent les garanties appropriées et peuvent être contrôlées par de simples audits internes et externes. Une fois les contrôles internes bien établis, la réalisation de procédures convenues n'est nécessaire que si des changements importants ont lieu dans les activités de l'institution, ou si des problèmes concrets sont apparus.

La plupart des auditeurs doivent être en mesure d'aider le client à établir les termes de référence appropriés concernant les procédures convenues, mises en œuvre par l'auditeur pour analyser les contrôles internes. Par exemple, ces procédures peuvent inclure l'examen des contrôles de caisse effectués par la direction dans toutes les agences et guichets, ou l'examen de la réconciliation entre comptes de trésorerie et grand livre. De tels examens (et leurs rapports) ne font pas partie d'un audit des états financiers classique.

Certains éléments des termes de référence peuvent être mieux spécifiés après discussion avec les auditeurs

QUE RÉALISE L'AUDITEUR ?

L'auditeur met en œuvre les procédures et tests spécifiques énumérés dans les termes de référence. Cela entraîne des coûts supplémentaires pour le client.

QUELS ÉLÉMENTS LE CLIENT OBTIENT-IL ?

L'auditeur rédige un rapport sur les résultats des procédures et tests convenus avec le client. Les auditeurs externes n'émettant pas d'opinion sur les résultats des procédures convenues, les destinataires de ce type de rapport doivent tirer leurs propres conclusions sur la pertinence des tests accomplis et les résultats fournis.

4.4 Établir les termes de référence

À partir de son analyse sur l'étendue des travaux souhaitée, le comité d'audit de l'institution doit préparer une version préliminaire des termes de référence. Dans certains cas, cette phase requiert la participation, ou la consultation, d'un bailleur de fonds ou d'autres parties concernées (par exemple, un établissement de crédit commercial auprès duquel l'institution a contracté des emprunts). En pratique, certains éléments des termes de référence peuvent être mieux spécifiés après discussion avec les auditeurs. L'annexe C fournit un exemple de termes de référence pour l'audit annuel des états financiers d'une institution de microfinance.

4.4.1 Introduction

L'introduction aux termes de référence doit indiquer :

- l'institution auditée ;

- le commanditaire de l'audit – par exemple l'institution ou un bailleur de fonds ;
- toute autre partie souhaitant utiliser les résultats de l'audit – ex : un bailleur de fonds ;
- une brève indication des services demandés – audit des états financiers, mission d'audit spéciale, examen sur la base de procédures convenues, etc.

On peut demander à l'auditeur d'identifier par écrit tout élément important parmi les recommandations de ce guide pratique qu'il ne pense pas devoir mettre en œuvre

4.4.2 Description de l'institution de microfinance et de sa structure organisationnelle

La description de l'organisation de l'institution doit être fournie à l'auditeur pour lui permettre de comprendre sa structure. Ce paragraphe doit également désigner le personnel de l'institution qui travaillera avec l'auditeur, tel que les membres du comité d'audit, du service d'audit interne ou autres. Des annexes peuvent être jointes aux termes de référence présentant l'organigramme, le nom des dirigeants, des principaux responsables financiers, du personnel comptable et du service d'audit interne, une liste des agences et du personnel, et une copie des états financiers.

4.4.3 Audits des années précédentes

Les termes de référence doivent spécifier si l'institution a déjà fait l'objet d'un audit dans le passé, et donner les noms et adresses des auditeurs précédents.

4.4.4 Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit doit être clairement précisé – par exemple : « obtenir l'opinion des auditeurs sur les états financiers ». Les états financiers faisant l'objet de l'audit doivent être spécifiés ainsi que l'exercice comptable couvert.

4.4.5 Étendue des travaux d'audit

Les termes de référence doivent couvrir les problèmes soulevés dans « Que demander ? » dans les paragraphes 4.3.1 et 4.3.2 ci-dessus, et énumérer la liste des domaines nécessitant une attention particulière. En particulier, le comité d'audit peut souhaiter inclure une clause prévoyant que l'auditeur consulte ce guide et identifie par écrit tout élément *important* qu'il ne pense pas devoir mettre en œuvre.

4.4.6 Rapport d'audit et états financiers

Les exigences concernant le rapport d'audit et les états financiers, y compris les annexes à ces états, doivent être clairement spécifiées. Les exigences relatives à la présentation des états, mentionnées dans le paragraphe 4.3.1 et l'annexe A, doivent être spécifiées ici.

4.4.7 Note à la direction

Les termes de référence doivent exiger une note à la direction et indiquer les domaines généraux à aborder. Ils doivent également mentionner tous les problèmes spécifiques sur lesquels il pourrait y avoir motif d'inquiétude, et enfin indiquer à qui la note doit être adressée.

4.4.8 Procédures convenues

Si des procédures convenues sont incluses dans les termes de référence, elles doivent être spécifiées dans le détail.

4.4.9 Problèmes généraux

Les termes de référence doivent établir que l'auditeur a accès à toute la documentation qu'il juge nécessaire, et qu'il doit examiner certains documents spécifiques lors de la réalisation de l'audit (les deux volumes de ce guide doivent être mentionnés, ainsi que d'autres documents éventuels). Une institution de microfinance importante peut envisager de demander qu'un auditeur expérimenté d'un pays étranger fasse partie de l'équipe chargée de l'audit. Ce coût supplémentaire peut être justifié par la garantie supplémentaire d'objectivité, et par l'opportunité de travailler avec une personne plus expérimentée en matière d'audit d'institutions de microfinance. Cette approche est tout particulièrement conseillée lorsqu'il y a une raison de penser que l'audit posera des problèmes.

4.4.10 Planification de l'audit

Les termes de référence doivent préciser quand l'audit doit être achevé.

4.4.11 Étude préliminaire

Les termes de référence doivent stipuler que les auditeurs externes participent à un processus d'étude préliminaire, nécessitant leur présence au sein de l'institution et dans les agences, afin d'approfondir leur connaissance de l'organisation et de l'audit.

4.4.12 Présentation de la proposition

Les termes de référence doivent présenter un modèle pour la rédaction de la proposition technique de l'auditeur et requérir des informations précises dans chaque domaine. Voir l'exemple de termes de référence donné en annexe C (paragraphe 14).

4.4.13 Proposition financière

Si l'audit fait l'objet d'un appel d'offres, le client peut demander à ce que les offres financières des auditeurs soient séparées de leurs offres techniques. Les termes de

Les termes de référence doivent stipuler que les auditeurs externes participent à un processus d'étude préliminaire

référence doivent énumérer toutes les informations particulières que les auditeurs doivent fournir dans leur proposition financière.

4.4.14 *Soumission des offres*

Une date limite de dépôt des propositions doit être fixée et les termes de référence doivent stipuler l'adresse, les numéros de téléphone, de fax, et de courrier électronique. Ils doivent préciser si les propositions peuvent être faxées ou envoyées par courrier électronique.

Un processus d'appel d'offres fastidieux peut diminuer l'intérêt d'un bon cabinet d'audit pour une institution de microfinance

4.4.15 *Présentation orale*

Le comité d'audit doit envisager la possibilité de demander aux candidats de faire une présentation orale devant le comité d'audit ou le conseil d'administration de l'institution.

4.5 L'institution doit-elle lancer un appel d'offres ?

Parfois le bailleur de fonds demande que l'auditeur soit sélectionné par appel d'offres, particulièrement si c'est lui qui finance l'audit. Dans certains cas, cette concurrence est la façon la plus efficace de s'assurer le meilleur audit au meilleur prix. Dans d'autres cas, ce n'est pas la meilleure approche. Lorsque personne n'exige de l'institution que l'audit fasse l'objet d'un appel d'offres, il est difficile d'établir des règles générales quant à la meilleure approche. Le comité d'audit ou le conseil d'administration doivent exercer leur jugement à la lumière des conditions et relations locales.

Ce chapitre repose en grande partie sur l'hypothèse que les auditeurs ont été choisis par appel d'offres, mais dans certains cas, plusieurs facteurs peuvent plaider en faveur d'une sélection plus restreinte :

- Les institutions de petite taille, ou même de taille moyenne, ont tendance à être considérées comme des clients peu intéressants par les cabinets d'audit, surtout les grands cabinets à l'activité importante. Quand l'institution de microfinance a une activité réduite, la proposition peut ne pas sembler financièrement attrayante à l'auditeur. De plus, cela demande un investissement important au cabinet d'audit, qui doit s'initier aux pratiques du secteur, s'il n'a pas déjà l'expérience des institutions de microfinance. L'auditeur peut estimer que le temps consacré à cette formation ne sera pas rentabilisé. Dans ce cas, un processus d'appel d'offres fastidieux peut diminuer davantage l'intérêt d'un bon cabinet d'audit pour une institution de microfinance, parce qu'un appel d'offres implique une somme considérable d'efforts non dédommagés, et qui, de plus, peuvent s'avérer infructueux.
- Parfois, un bon cabinet d'audit peut souhaiter s'engager dans l'audit d'une institution de microfinance, et même pratiquer un tarif inférieur à la normale, parce qu'il connaît personnellement, ou par son activité professionnelle, l'un

des membres du conseil d'administration de l'institution. De toute évidence, choisir un auditeur sur la base d'une telle relation peut être dangereux : l'absence de motivation réelle peut déboucher sur un travail de mauvaise qualité et sur un manque de rigueur et d'objectivité. Mais dans certains cas, cela peut aboutir à un audit de meilleure qualité, à un coût inférieur à celui que l'institution aurait obtenu par appel d'offres.

- Lorsqu'une institution de microfinance a été satisfaite du travail effectué par un auditeur l'année précédente, et que le devis proposé pour l'audit lui convient, elle n'a, semble-t-il, aucune raison de ne pas continuer à travailler avec cet auditeur. D'un autre côté, il peut y avoir des avantages à changer d'auditeur de temps en temps, parce qu'une relation de longue date entre l'auditeur et l'institution peut nuire à l'objectivité de l'audit. Il arrive même que ces changements soient imposés par la loi. En l'absence d'une telle exigence légale, il semble préférable de s'en remettre au jugement et à l'intégrité du conseil d'administration plutôt que de lancer systématiquement un appel d'offres chaque année.

Lorsqu'il a été décidé de lancer un appel d'offres, il est plus courant de l'adresser à un nombre restreint de cabinets d'audit, que de faire un appel d'offres public. Le choix des cabinets d'audits dépend d'un certain nombre de considérations développées dans le paragraphe 4.7.

4.6 L'étude préliminaire

Le client de l'audit doit établir un processus d'étude préliminaire qui s'inscrit dans le cadre des travaux d'audit mentionnés dans les termes de référence. Ce processus implique que les futurs auditeurs passent un temps déterminé à visiter les bureaux de l'institution (y compris une agence au moins), à examiner les procédures, les systèmes, la structure, etc. et, plus généralement, à se familiariser avec l'institution. Les candidats intégreront leurs observations et leur vision de l'institution dans leur proposition. Le caractère obligatoire de ce processus doit permettre au client de l'audit de se faire une opinion sur l'intérêt et l'engagement des auditeurs. Une étude préliminaire peut également aider les auditeurs à préparer une proposition réaliste. Le comité d'audit doit désigner un ou plusieurs de ses membres comme responsables des relations avec les cabinets d'audit, au cours de l'étude préliminaire. Ces personnes doivent établir le programme des visites des candidats au sein de l'institution, s'assurer que les auditeurs ont accès au personnel compétent, aux systèmes et à la documentation nécessaires, et doivent être disponibles pour répondre aux questions.

4.7 Sélectionner un auditeur : observations générales

Les attitudes des institutions de microfinance concernant le choix des auditeurs externes sont très variables d'une institution à l'autre. Certaines estiment que l'au-

La qualité du cabinet d'audit et, plus spécifiquement, du personnel chargé de conduire l'audit, doit être le principal critère de sélection

dit externe est une formalité pour les bailleurs de fonds, qu'il ne produit aucune valeur ajoutée, et qu'il est mieux conduit par un cabinet d'audit en bons termes avec l'institution. Dans ce contexte, « être en bons termes » est synonyme d'opinion sans réserve et de manque de rigueur dans la détection des problèmes. D'autres institutions de microfinance sont davantage convaincues de l'utilité des audits externes, et souhaitent qu'ils soient réalisés par un cabinet d'audit associant indépendance, sens moral, et compétences techniques élevées.

Un bailleur de fonds peut se faire une opinion sur l'attitude qui prédomine au sein de l'institution avec laquelle il travaille. Lorsque la première attitude prédomine, un bailleur de fonds peut être enclin à participer plus activement au choix de l'auditeur. Lorsque c'est la seconde, le bailleur de fonds peut souhaiter s'en remettre à la discrétion du conseil d'administration et de la direction de l'institution de microfinance.

Le paragraphe suivant donne le détail du processus formel qu'une institution de microfinance peut suivre lorsqu'elle sélectionne un cabinet d'audit extérieur. Cependant, les lecteurs doivent savoir que l'audit est avant tout un service dont la qualité repose sur la compétence de la personne qui l'effectue. La clé de la sélection d'un cabinet d'audit est de connaître précisément qui effectuera l'audit, car l'expérience, la compétence et l'intégrité du cabinet d'audit et des personnes qui réaliseront effectivement le travail, sont les critères de sélection les plus importants. Il est courant, et coûteux, d'accorder trop peu d'attention à la qualité du cabinet d'audit, et à son engagement à fournir un personnel que l'institution estime compétent pour conduire le travail sur le terrain. Il est tout aussi courant, et tout aussi coûteux, de donner trop de poids à d'autres facteurs, tels que la qualité de la présentation de la proposition, l'obtention de notes par des formules d'évaluation mathématiques sophistiquées et savamment pondérées, et même le prix. Le plus important est d'évaluer les compétences du cabinet d'audit et des personnes qui seront précisément chargées de faire le travail.

Malheureusement, le fait qu'un cabinet d'expertise comptable local soit une filiale d'un grand cabinet international ne garantit pas nécessairement un travail de qualité.

La qualité et l'objectivité des filiales locales des six plus gros cabinets internationaux (« Big Six ») diffèrent beaucoup d'un pays à l'autre. Bien que certains bailleurs de fonds insistent pour que l'audit soit effectué par un cabinet affilié à un grand cabinet d'audit international, les cabinets locaux non affiliés sont souvent très qualifiés. Les institutions de microfinance doivent demander des références à tous les cabinets auxquelles elles envisagent de confier l'audit externe, qu'ils soient ou non affiliés à des organisations internationales.

Lorsque l'on évalue la compétence et les caractéristiques d'un cabinet d'audit, il faut prêter attention à la réputation qu'il a acquise dans le milieu professionnel, et également s'entretenir avec les clients du cabinet. Le personnel des autorités de supervision bancaire connaît généralement bien les cabinets qui audient les banques, et répondra souvent en toute franchise aux questions d'une personne dont ils savent qu'elle saura préserver la confidentialité de leurs commentaires.

Les membres du conseil d'administration de l'institution de microfinance sont souvent très bien placés pour effectuer ce type de démarche.

Il est plus difficile, mais généralement possible, de vérifier les références des personnes précisément chargées de faire la plus grande partie du travail d'audit. Une des méthodes consiste à demander une liste complète des clients avec lesquels elles ont travaillé au cours des années précédentes, et d'effectuer quelques vérifications au hasard. Là encore, il est probable que les personnes interrogées répondront plus volontiers si elles sont sûres de ne pas être citées. La pratique courante consistant à demander à l'auditeur potentiel de désigner deux ou trois références est beaucoup moins fiable. Même les candidats peu performants peuvent généralement trouver quelques personnes qui feront sur eux un compte rendu favorable.

Certains estiment peut-être qu'il est exagéré, fastidieux ou même abusif de consacrer tant de temps à vérifier les références. Pourtant, c'est vraisemblablement une manière plus efficace d'obtenir des informations fiables sur la compétence des intervenants, que de recourir à certaines analyses couramment utilisées pour évaluer les propositions, qui prennent autant de temps.

D'une manière générale, les institutions de microfinance doivent rechercher un juste équilibre. Elles veulent que les auditeurs soient rigoureusement objectifs, et, en même temps, souhaitent travailler avec des auditeurs qui aient suffisamment d'intérêt et de discernement pour comprendre les caractéristiques propres des activités de microfinance. La relation doit être constructive : l'institution de microfinance doit juger positivement les recommandations de l'auditeur, et l'auditeur constater que l'institution de microfinance a la volonté de résoudre les problèmes soulevés.

Le paragraphe suivant traite des critères et du processus formel de sélection. Avant de faire un choix définitif, le comité d'audit, ainsi que le personnel concerné de l'institution de microfinance, doivent s'entretenir avec les cabinets d'audit proposés lors de l'étude préliminaire, examiner les propositions écrites, et assister à la présentation orale.

Les clients de l'audit doivent être conscients que les cabinets d'audit n'acceptent pas automatiquement toutes les propositions qui leur sont faites. De nombreux cabinets d'audit, surtout les filiales des cabinets internationaux, se servent du processus de pré-engagement pour déterminer s'ils acceptent ou non le client.

4.8 Évaluer les propositions

Tout en accordant une attention particulière aux éléments développés dans le paragraphe précédent, le comité d'audit doit également tenir compte des points suivants au moment de l'évaluation des propositions.

4.8.1 Compréhension de la mission

Le cabinet d'audit a-t-il une bonne connaissance de l'activité de l'institution de microfinance, acquise au cours de l'étude préliminaire ou éventuellement lors

L'évaluation des qualifications écrites doit s'accompagner d'une vérification consciencieuse des références

d'une expérience antérieure ? Les auditeurs l'ont-ils prouvé en identifiant les domaines spécifiques qui posent problème ou nécessitent une attention particulière ?

4.8.2 Approche de l'auditeur

À quel ensemble de normes d'audit le cabinet candidat va-t-il se référer pour conduire l'audit ? Le cabinet d'audit apporte-t-il une valeur ajoutée dans sa proposition ? Par exemple, a-t-il démontré sa compréhension des exigences de l'institution, ou bien donné des indications sur les moyens de travailler avec le service d'audit interne de l'institution pour minimiser temps et coût, ou encore sur la manière dont l'audit peut être conduit efficacement ? L'approche de l'auditeur montre-t-elle que ce guide a été sérieusement étudié ? Répond-elle aux besoins du client tels qu'ils sont exprimés dans les termes de référence ?

4.8.3 Équipe d'audit

Le comité d'audit doit évaluer si l'équipe d'audit proposée comprend des membres ayant l'expérience et les qualifications requises pour s'acquitter de la mission. L'évaluation des qualifications écrites doit s'accompagner, dans la mesure du possible, d'une vérification consciencieuse des références, comme décrit dans le paragraphe précédent.

Les équipes d'audit se composent généralement des personnes suivantes :

- **L'associé(e)** est à la tête de l'équipe d'audit et est le (ou la) seul(e) autorisé(e) à signer le rapport d'audit au nom du cabinet. C'est généralement l'associé qui est en relation avec le conseil d'administration et les membres de la direction de l'institution de microfinance. Il statue en dernier ressort sur les questions importantes, telles que le provisionnement pour créances douteuses de l'institution, détermine si le traitement comptable est approprié, et se charge des questions nécessitant l'intervention du conseil d'administration. Il vérifie le travail accompli. L'associé a généralement plus de douze ans d'expérience en expertise comptable. Dans une mission d'audit classique, il contribue approximativement à 5 % du travail.
- **Le manager** est le deuxième responsable. Il ou elle s'occupe habituellement de la planification, de l'affectation du personnel, de la facturation, et fait une première vérification du travail accompli. Lorsque des problèmes se posent, c'est la première personne chargée d'en discuter avec le directeur financier ou le comptable en chef de l'institution. En outre, le manager consacre généralement beaucoup de temps à la planification de l'audit et à la supervision en continu du processus d'audit. Le manager a, le plus souvent, six à douze ans d'expérience en expertise comptable. Dans une mission d'audit classique il contribue approximativement à 10 % du travail.
- **L'auditeur senior** s'occupe au quotidien de l'équipe d'audit sur le terrain. Il ou elle supervise le travail des assistants et audite les domaines à haut risque,

tels que les systèmes de suivi des crédits et la politique de provisionnement. Il travaille chaque jour avec le personnel comptable de l'institution de microfinance pour s'assurer que les données sont préparées, que les questions sont répertoriées et posées aux comptables concernés, et que l'audit progresse dans les délais impartis. Généralement, c'est un expert comptable qui a trois à six ans d'expérience en expertise comptable. Dans une mission d'audit classique il contribue approximativement à 50 % du travail.

- Enfin **les assistants** audient les domaines à moindre risque, et assistent l'auditeur senior dans les tâches administratives. Ils ou elles ont souvent moins de trois ans d'expérience en expertise comptable et peuvent ne pas avoir de diplôme en comptabilité. Dans une mission d'audit classique, ils contribuent approximativement à 35 % du travail.

Lorsqu'il évalue l'équipe d'audit proposée, le client de l'audit doit accorder une attention particulière aux qualifications, à l'expérience et aux références du manager et de l'auditeur senior. En effet, le manager joue un rôle essentiel de supervision du travail d'audit, et l'auditeur senior accomplit la plupart des tests au quotidien et travaille en liaison étroite avec le personnel de l'institution de microfinance.

Voici les principales questions à se poser : les membres importants de l'équipe d'audit proposée (et pas uniquement l'associé) ont-ils fait une présentation orale ? Comment ont-ils répondu aux questions ? La présentation a-t-elle permis d'approfondir la connaissance du client sur les caractéristiques du cabinet d'audit et l'approche de l'auditeur ? D'une manière générale, comment le personnel de l'institution de microfinance s'entend-il avec les membres de l'équipe, d'après les contacts qu'ils ont eu lors du pré-engagement ?

4.8.4 Expérience générale du cabinet d'audit

L'expérience du cabinet d'audit et le montant de ses honoraires peuvent être liés. Il existe de nombreux types de cabinets d'audit, allant du cabinet local, constitué d'une ou deux personnes, aux partenaires de grands cabinets internationaux. Les cabinets associés aux « Big Six » sont peut-être plus susceptibles d'avoir des experts comptables spécialisés, une meilleure connaissance des normes d'audit, et des procédés et pratiques internes plus rigoureux. Cependant, comme on l'a vu précédemment, une affiliation aux « Big Six » n'est pas nécessairement une garantie d'éthique ou de qualité technique. Les cabinets d'audit locaux ou régionaux peuvent être suffisamment compétents pour répondre aux exigences d'une institution de microfinance, à un prix plus intéressant, et peut-être même en s'impliquant davantage. Ces cabinets sont peut-être davantage disposés à s'investir dans des relations plus approfondies avec des institutions de microfinance de petite taille, comme expliqué précédemment.

Lorsqu'il évalue les propositions d'audit, le client de l'audit doit également examiner l'expérience des auditeurs dans le secteur de la microfinance, ou leur volonté à se familiariser avec ce secteur. Le personnel d'audit proposé (et pas uni-

Lorsqu'il évalue les propositions d'audit, le client de l'audit doit examiner l'expérience des auditeurs dans le secteur de la microfinance, ou leur volonté à se familiariser avec ce secteur

quement le cabinet) a-t-il déjà travaillé pour d'autres institutions de microfinance ou institutions financières ?

L'auditeur a-t-il démontré qu'il a sérieusement étudié ce guide, et qu'il est réellement disposé à l'utiliser comme un guide complémentaire pour mener l'audit ? Certains grands cabinets d'audit considèrent les institutions de microfinance comme ayant peu d'importance, mais quelques-uns ont essayé de développer un domaine de compétence en matière de microfinance.

Le client doit aussi prendre en compte l'indépendance de l'auditeur. Les auditeurs doivent être impartiaux et indépendants de l'institution et des personnes qui les désignent. En particulier, aucun auditeur ne doit être employé par l'institution, ni en être le directeur, ni entretenir une quelconque relation financière ou d'affaires avec l'institution quand il est engagé en tant qu'auditeur professionnel indépendant. Les honoraires d'audit ne doivent pas dépendre du revenu déclaré de l'organisme audité, ou être établis de telle façon que l'indépendance de l'auditeur s'en trouve diminuée. Là encore, il est important de vérifier la réputation d'intégrité de l'auditeur. Le cabinet d'audit s'est-il déjà opposé à ses clients lorsque cela s'est avéré nécessaire ?

4.8.5 Proposition de tarif

Le temps consacré à l'audit d'une institution de microfinance varie considérablement en fonction de l'institution : cela peut aller de 400 heures pour une petite institution de microfinance, à 1 700 heures pour une grande institution possédant un portefeuille de crédits important et de nombreuses agences. Cela dépend aussi de la présence ou de l'absence d'un service d'audit interne : s'il en existe un, les auditeurs externes peuvent s'appuyer sur les tests réalisés par les auditeurs internes. Le coût de l'audit dépend non seulement du temps et des efforts consacrés à l'audit, mais aussi du tarif horaire appliqué en interne par le cabinet d'audit.

4.8.6 Évaluation de la proposition

Certaines réglementations relatives aux appels d'offres imposent que les propositions soient évaluées en utilisant une formule mathématique pondérée. On peut cependant s'interroger sur l'utilité d'une telle évaluation lorsqu'il s'agit de choisir des prestataires de services personnels comme un audit externe. Les clients auxquels ce type d'évaluation mathématique n'est pas imposée peuvent envisager de ne pas y recourir.

Le comité d'audit doit faire son choix et le présenter, justification à l'appui, au conseil d'administration qui prendra la décision finale.

4.9 Contrat ou lettre de mission

Une fois l'auditeur sélectionné, on utilise un contrat ou une lettre de mission pour formaliser sa désignation. Lorsqu'il s'agit d'un contrat classique, c'est normale-

ment le client de l'audit qui le prépare. Lorsque l'on utilise une lettre d'engagement, c'est l'auditeur qui la prépare. L'annexe E donne un exemple de lettre de mission telle que peut la proposer un cabinet d'audit.

Le client de l'audit doit s'assurer que le contrat final concernant la mission d'audit reflète à la fois le travail précisé dans les termes de référence et dans la proposition, et le temps et le coût estimés, ou au moins y fait référence.

Les lettres de mission classiques rédigées par les cabinets d'audit manquent souvent de précision sur ces points. Un accord clair et précis diminue les risques de conflits futurs et fournit des éléments de référence pour résoudre ces conflits s'ils ont lieu.

Notes

1. Pour obtenir des informations plus complètes sur ce sujet et sur d'autres aspects de la relation entre les bailleurs de fonds et les institutions de microfinance, le lecteur peut consulter la note CGAP n° 9, « Anatomie d'une opération de microfinancement », disponible sur le réseau Internet à l'adresse suivante : <http://www.cgap.org>. Il peut également obtenir des photocopies de ce document auprès du CGAP, 1818 H Street N.W., Room Q 4-022 Washington DC 20433, USA.

2. *Note du traducteur* : le terme « preuve d'audit » a le même sens que le terme « élément probant ».

Le portefeuille de crédits

Ce chapitre traite des problèmes et des procédures spécifiques à l'audit des soldes de comptes les plus importants d'une institution de microfinance : le portefeuille de crédits et les provisions pour créances douteuses.

Le portefeuille de crédits et les provisions pour créances douteuses qui lui sont associées sont les postes les plus importants des états financiers d'une institution de microfinance. Le portefeuille de crédits constitue généralement l'essentiel de l'actif de l'institution. Le portefeuille et les provisions sont les postes les plus susceptibles de comporter des anomalies significatives. Le portefeuille est la principale source de risques d'exploitation pour une institution de microfinance : la plupart des faillites d'institutions de microfinance sont dues à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits. Plus encore que dans tout autre domaine, un audit efficace du portefeuille de crédits implique que les auditeurs et les clients :

- connaissent l'existence de risques spécifiques, et
- s'entendent sur les risques qui doivent faire l'objet de tests, et sur les procédures à mettre en œuvre pour ces tests.

Plutôt que de se contenter d'accepter un examen « standard » du portefeuille, uniquement déterminé par les normes et politiques pratiquées par l'auditeur, le client de l'audit doit s'efforcer de discuter avec l'auditeur des procédures relatives au portefeuille, pour aboutir à une définition de tests et procédures adaptés à ses besoins spécifiques. Ensuite, le client doit s'efforcer de déterminer ceux qui seront effectués dans le cadre du travail d'audit, et ceux qui devront faire l'objet d'un contrat distinct d'examen sur la base de procédures convenues.

Certains auditeurs externes s'opposent, par principe, à une telle discussion avec leurs clients. Dans ce cas, les institutions de microfinance qui veulent s'assurer que l'audit leur fournira une assurance fiable sur la situation de leur portefeuille, doivent envisager de chercher un autre auditeur.

La plupart des faillites d'institutions de microfinance sont dues à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits

5.1 Considérations générales sur l'examen du portefeuille de crédits

Trois éléments principaux doivent être pris en considération lors du planning de l'examen du portefeuille : les caractéristiques propres à l'activité de microcrédit, l'étendue de l'examen, et les systèmes à évaluer.

5.1.1 Caractéristiques de l'activité de crédit d'une institution de microfinance

Il est nécessaire que toutes les parties concernées par l'audit comprennent les particularités de l'activité de microcrédit, qui induisent des risques de portefeuille différents de ceux d'une institution financière classique.

Un certain nombre de ces particularités sont traitées dans les volumes 1 et 2, mais les principales peuvent être résumées ainsi :

La décentralisation peut augmenter les opportunités de fraude ou de dérives par rapport aux politiques fixées

- Les institutions de microfinance octroient de nombreux petits crédits et reçoivent un nombre encore plus important de remboursements de faible montant. De plus, les activités des institutions de microfinance sont souvent largement dispersées géographiquement. C'est pourquoi, pour être efficaces, les institutions de microfinance ont besoin de structures opérationnelles légères et décentralisées. Ces facteurs rendent plus délicat le maintien de systèmes efficaces d'information et de gestion du portefeuille.
- La décentralisation implique qu'un petit nombre de personnes participe au processus d'approbation, de décaissement, de suivi et de recouvrement des crédits. Ceci peut augmenter les opportunités de fraude ou de dérives par rapport aux politiques fixées. La décentralisation peut également accroître le risque d'erreur ou de manipulations frauduleuses lors du transfert de l'information des agences au siège.
- Pour traiter efficacement de petites opérations, les institutions de microfinance sont obligées de réduire fortement leurs coûts, parfois au détriment de contrôles et d'informations adéquats sur le portefeuille, ou au détriment de la supervision des clients et agents de crédit.
- Les portefeuilles des institutions de microfinance sont souvent en croissance rapide. Cette croissance exerce une pression sur les systèmes et peut masquer des problèmes de remboursement. Un portefeuille en croissance rapide comprend un pourcentage important de crédits en début de remboursement. Or les problèmes d'impayés sont plus fréquents en fin de cycle de remboursement.
- Généralement, les institutions de microfinance n'aiment pas faire de provisions pour créances douteuses ou passer ces dernières en perte. Ils veulent maintenir une bonne image de l'institution aux yeux des observateurs extérieurs, notamment des bailleurs de fonds. Les institutions de microfinance peuvent considérer, souvent à tort, qu'elles ne peuvent pas passer un crédit en perte sans envoyer au client et à l'agent de crédit un message indiquant au premier qu'il peut cesser ses efforts de remboursement, et au second qu'il peut cesser les tentatives de recouvrement. Par ailleurs, la plupart des institutions de microfinance ne paient pas d'impôts, de sorte que le provisionnement ne représente pas pour elles un allègement d'impôt par la réduction du revenu imposable.
- Pour des raisons que l'on verra plus loin, les systèmes d'information des institutions de microfinance destinés au suivi opérationnel des crédits sont rarement intégrés dans leurs systèmes comptables.

5.1.2 Quelle doit être l'étendue de l'examen du portefeuille ?

De nombreuses procédures peuvent être utilisées pour évaluer les systèmes de gestion du portefeuille de crédits. Certaines s'inscrivent dans le cadre d'un audit des états financiers classique, tandis que d'autres sont considérées comme procédures convenues. La frontière entre les deux n'est pas toujours très nette. L'essentiel est d'identifier les procédures appropriées à chaque institution de microfinance, et de s'assurer qu'elles sont bien mises en œuvre, soit dans le cadre de l'audit des états financiers, soit en tant que procédures additionnelles.

Concernant l'examen du portefeuille, il est impossible de définir un ensemble de procédures qui convienne à toutes les institutions de microfinance. L'examen du portefeuille, plus encore que tout autre domaine audité d'une institution de microfinance, doit être adapté aux particularités de chaque institution de microfinance.

Dans une certaine mesure, le choix des procédures dépend des systèmes de suivi du portefeuille et des contrôles internes de l'institution de microfinance. Lorsque ces derniers s'avèrent fiables, il n'est pas nécessaire que l'auditeur effectue de nombreux tests indépendants du système d'information.

Par ailleurs, l'étendue de l'examen du portefeuille dépend du niveau de garantie requis par le client de l'audit, niveau lui-même lié au degré de développement de l'institution de microfinance. Pour une institution ayant une activité récente, les auditeurs peuvent tester le portefeuille avec un petit nombre de procédures de base, prévues par les normes d'audit. À l'inverse, un investisseur privé envisageant d'investir plusieurs millions de dollars dans une institution de microfinance importante peut engager un cabinet d'audit externe pour « certifier » ou « attester » la qualité du portefeuille, c'est-à-dire fournir une assurance catégorique qui s'appuie sur un examen extrêmement rigoureux et détaillé. Il en est de même pour une institution de microfinance qui souhaite sécuriser son portefeuille pour se refinancer sur les marchés financiers. Cependant, quasiment aucune des institutions de microfinance existant à l'heure actuelle ne possède de systèmes de comptabilité, de suivi et de gestion des crédits permettant à un réviseur externe de conduire les tests nécessaires à l'expression d'une telle certification. Cela ne signifie pas que les institutions de microfinance n'ont pas de portefeuilles sains, mais plutôt qu'elles n'ont pas les systèmes d'information et de contrôle permettant une certification indépendante et incontestable de la qualité de leurs portefeuilles pour des investisseurs extérieurs.

Pour déterminer l'étendue de l'examen des soldes du portefeuille de crédits, les clients et les auditeurs doivent donc prendre en compte le degré de développement de l'institution de microfinance auditée. La typologie proposée ci-dessous peut les y aider. Cette typologie n'est que conceptuelle : de nombreuses institutions de microfinance présentent des caractéristiques qui ne correspondent pas exactement aux trois étapes décrites. Cependant, cette typologie fournit un cadre d'analyse qui correspond globalement à la situation de la plupart des institutions de microfinance.

Pour déterminer l'étendue de l'examen des soldes du portefeuille de crédits, clients et auditeurs doivent donc prendre en compte le degré de développement de l'institution de microfinance auditée

PHASE DE DÉMARRAGE

À ce stade, l'institution de microfinance est de petite taille, disons moins de 3 000 clients. Elle peut avoir trois ans d'existence, ou moins, bien que certaines institutions demeurent petites plus longtemps. L'attention de la direction se concentre davantage sur le développement d'une méthodologie de crédit adéquate que sur les systèmes d'information et de contrôle. L'institution emploie une à deux douzaines de personnes et possède peu d'agences. Elle est suffisamment petite pour que les dirigeants puissent s'impliquer dans ses activités et rester proches du personnel. Ainsi, ils sont souvent en mesure d'identifier et de résoudre les problèmes sans recourir à des systèmes formels complexes. La mise en place de systèmes élaborés peut détourner la direction de la tâche plus fondamentale d'amélioration de la méthodologie de crédit, et entraîner des coûts disproportionnés par rapport à la taille du portefeuille. Alors que la plupart des institutions de microfinance de cette taille souhaitent se développer, en réalité nombre d'entre elles ne sont pas fortement engagées dans un processus de croissance massive.

À ce stade, il n'est pas nécessaire d'aller au-delà des procédures élémentaires d'examen du portefeuille mises en œuvre dans le cadre d'un audit des états financiers, à moins que l'institution n'envisage de se développer considérablement, et ne souhaite l'aide des auditeurs pour mettre en place les systèmes adaptés à l'accroissement du volume d'activité.

PHASE DE TRANSITION

Certaines institutions de microfinance se trouvent en phase de transition trois à cinq ans après avoir débuté leur activité. Elles sont à un stade de développement massif de leur activité. Elles ont tendance à maintenir un rythme élevé de croissance, accroissant leur clientèle de 50 à 100 % par an.

Tandis que la gestion peut encore être personnelle et informelle, les problèmes commencent à surgir du fait que les systèmes d'origine ne sont plus adaptés. L'institution de microfinance en phase de transition réalise qu'elle ne peut continuer à se développer sans mettre en place des systèmes plus élaborés.

À ce stade, la partie de l'audit des états financiers concernant l'examen du portefeuille doit être plus approfondie et il peut être nécessaire de recourir à des procédures convenues en plus de l'audit des états financiers. Il est nécessaire de procéder à des tests plus détaillés du portefeuille car les risques augmentent du fait que le volume d'activité ne permet plus un contrôle des dirigeants aussi approfondi qu'auparavant. En outre, l'ampleur de l'activité de l'institution justifie un processus d'audit plus important. Cet examen plus détaillé peut avoir des résultats déconcertants. Il révèle souvent de nombreux défauts, mais peut constituer une aide précieuse pour la direction en ce qui concerne la conception et la mise en place de systèmes plus élaborés, nécessaires à la poursuite de la croissance.

LA PHASE D'INSTITUTIONNALISATION

À ce stade, l'institution de microfinance compte plus de 15 000 clients, une centaine d'employés et une douzaine d'agences. Le taux de croissance du nombre de

clients se ralentit pour atteindre 25 à 35 % par an. Les membres de la direction ne peuvent plus s'impliquer dans les niveaux les plus bas de l'activité. Les risques de mauvaise gestion des crédits, de camoufflage des retards et de fraude sont de plus en plus importants. À ce niveau, il est nécessaire de consolider les systèmes d'information et de contrôle interne, ainsi que les procédures et politiques de gestion des crédits. C'est souvent le moment de mettre en place un véritable service d'audit interne.

À ce stade, l'institution de microfinance peut souhaiter être agréée et devenir une institution financière réglementée. Ce changement nécessite des systèmes d'information et de contrôle interne sophistiqués, car une institution de microfinance agréée est soumise à un contrôle régulier des autorités de supervision. Bien que ce contrôle concerne principalement la qualité du portefeuille, il est peu réaliste de s'attendre, dans la plupart des pays pauvres, à un examen très efficace. Les inspecteurs ne maîtrisent généralement pas le fonctionnement du microcrédit et, en outre, l'autorité de supervision est habituellement très occupée à remplir sa fonction principale de contrôle des banques commerciales du pays.

Il est nécessaire qu'une institution de microfinance en phase d'institutionnalisation effectue un examen externe approfondi de son système de suivi de portefeuille, débordant du simple cadre des travaux d'audit des états financiers. Cet examen détaillé doit être effectué chaque année, jusqu'à ce que l'institution soit certaine du bon fonctionnement de ses systèmes. Par la suite, des tests approfondis doivent également être réalisés chaque fois qu'un changement majeur survient dans les systèmes.

Lorsqu'une institution de microfinance souhaite un examen de son système de suivi de portefeuille qui déborde du cadre de l'audit annuel, son choix ne se limite pas à un examen sur la base de procédures convenues. Elle peut aussi envisager de faire appel à un consultant expert en microfinance – bien que les consultants ayant l'expérience recherchée en matière de systèmes de gestion et de suivi du portefeuille ne soient pas faciles à trouver. Une autre institution de microfinance, appliquant une méthodologie de crédit similaire, réputée pour la fiabilité de son système de suivi de portefeuille, et ayant derrière elle de longues années d'activité réussie, peut se substituer à l'expert recherché.

Tout au long du processus de développement d'une institution de microfinance, il existe une relation étroite entre systèmes internes et contrôles d'audit externe. D'une part, une institution de microfinance, même au stade de démarrage, peut prendre l'initiative de demander un examen externe plus étendu du portefeuille, afin d'orienter ses efforts pour le développement de systèmes. D'autre part, des personnes extérieures telles que des bailleurs de fonds, des banques commerciales ou des investisseurs, peuvent exiger un niveau d'assurance supérieur. Quand tel est le cas, le coût de ces garanties supplémentaires peut être très élevé si les systèmes internes n'ont pas été développés en conséquence. Lorsque l'on demande à l'auditeur de fournir une assurance sur un élément que les systèmes internes ne couvrent pas, ou pas complètement, alors l'auditeur n'a pas d'autre choix que de mettre en œuvre un ensemble de tests directs nécessitant une somme importante de travail.

Il est nécessaire qu'une institution en phase d'institutionnalisation effectue un examen externe approfondi de son système de suivi de portefeuille, débordant du simple cadre des travaux d'audit des états financiers

Le paragraphe 5.3 présente les différents domaines liés au portefeuille qui peuvent être examinés dans le cadre d'un audit. Pour sélectionner les domaines à examiner et les procédures à mettre en œuvre, clients et auditeurs doivent prendre en considération les éléments énumérés ci-dessus, dont plus généralement :

- la taille de l'institution de microfinance et son niveau de développement ;
- les ambitions de l'institution en termes de croissance, d'accès aux sources de financement commerciales, et d'agrément ;
- la volonté de l'institution de recourir à un examen externe pour aider à la conception et à la consolidation de ses systèmes internes.

Trois systèmes principaux sont associés au portefeuille de crédits de l'institution : le système comptable, le système de suivi des crédits et le système de gestion des crédits

5.1.3 Aperçu de l'ensemble des systèmes

Afin de clarifier l'exposé complexe de ce chapitre, il importe de distinguer trois systèmes au sein de l'institution. Dans la pratique, il est possible que ces systèmes se recoupent, mais en théorie ils sont distincts. Le *système comptable* et le *système de suivi des crédits* produisent de l'information. Le *système de gestion des crédits* correspond aux politiques et procédures qui régissent les *activités* de crédit.

LE SYSTÈME COMPTABLE

Le système comptable reçoit des informations sur chaque opération de crédit mais son but est de produire une information globale qui alimente les états financiers.

LE SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION DE SUIVI DES CRÉDITS

Le système de suivi des crédits est centré sur l'information afférente aux crédits par individu, dont :

- l'identité du client ;
- le montant décaissé ;
- les conditions du crédit, comme le taux d'intérêt, les commissions, la date d'échéance, etc. ;
- le calendrier de remboursement (montants et dates) ;
- le montant et la date des remboursements perçus ;
- le montant et la balance âgée des crédits en retard ;
- l'encours de crédits.

Idéalement, le système de suivi des crédits doit contenir ces informations non seulement pour les crédits en cours, mais aussi pour les anciens crédits. En pratique, la plupart des institutions de microfinance ne conservent pas cette information, du moins sous une forme exploitable, pour les crédits recouverts ou passés en perte.

L'objet principal du système de suivi des crédits est de fournir des informations pertinentes pour l'administration du portefeuille, indépendamment du fait que cette information alimente ou non les états financiers. Certaines des données retenues par le système de suivi des crédits sont également retenues directement par le système comptable – par exemple, les décaissements, les remboursements ou les

intérêts échus (à noter que le système comptable et le système de suivi des crédits peuvent retenir des données relatives aux crédits à des moments différents et à partir de sources différentes, ce qui peut mener à des divergences entre les deux systèmes). Certaines données du système de suivi des crédits n'alimentent qu'indirectement le système comptable et les états financiers – comme l'information sur les impayés qui est utilisée pour estimer les dotations aux provisions dans le système comptable. D'autres données du système de suivi des crédits n'entrent jamais dans le système comptable – par exemple l'identité des clients ou les calendriers de remboursements.

Idéalement, le système de suivi des crédits doit être parfaitement intégré au système comptable. En pratique, c'est rarement le cas. Les institutions de microfinance ne peuvent pas utiliser les logiciels intégrés conçus pour les banques parce que leurs systèmes de crédit sont trop différents de ceux des banques. Plusieurs logiciels intégrés ont été conçus pour les institutions de microfinance, mais ils offrent rarement l'appui technique local immédiat qui est indispensable lors de modifications ou de pannes inévitables du système. En conséquence, de nombreuses institutions pensent qu'un système comptable standard (informatisé ou manuel) peut être adapté à leurs besoins spécifiques mais qu'en ce qui concerne le système de suivi des crédits, elles doivent concevoir sur mesure leur propre système (encore une fois, informatisé ou manuel)¹.

LE SYSTÈME DE GESTION DES CRÉDITS

Le système de gestion des crédits n'est pas un système d'information, mais concerne plutôt l'ensemble des politiques et procédures, écrites ou non écrites, qui régissent les opérations de crédit de l'institution, à savoir :

- le marketing du crédit ;
- l'évaluation des clients et des crédits ;
- la taille et les conditions du crédit ;
- l'approbation du crédit ;
- le traitement des décaissements et des remboursements par les agents de crédit et les caissiers ;
- l'enregistrement des décaissements et des remboursements dans le service d'enregistrement ;
- la supervision des clients ;
- les politiques de recouvrement des impayés ;
- le rééchelonnement des crédits en retard ;
- les contrôles internes, à la fois opérationnels et *ex post*.

5.2 Domaines spécifiques de l'examen du portefeuille

Les institutions de microfinance et leurs auditeurs doivent prendre en considération douze domaines spécifiques pour concevoir l'examen du portefeuille de l'institution et des systèmes qui y sont associés.

Les logiciels intégrés conçus pour les institutions de microfinance offrent rarement l'appui technique local immédiat qui est indispensable lors de modifications ou de pannes du système

L'envoi d'un courrier de confirmation à chaque emprunteur est quasiment inutile dans la plupart des audits d'institution de microfinance

5.2.1 Exactitude du système d'information de gestion de suivi des crédits

Le système de suivi des crédits reflète-t-il correctement les décaissements de crédits, les remboursements perçus, et l'état des remboursements à jour dans les encours de crédits ?

L'auditeur externe doit examiner un nombre statistiquement significatif de crédits, répartis dans les différentes agences, sélectionnés sur la base de critères significatifs ou au hasard. Les documents de crédits et les enregistrements d'opérations doivent être comparés aux comptes spécifiques du grand livre, au calendrier de remboursement fixé, aux grandes lignes de la politique de crédit de l'institution et aux rapports de suivi des retards produits par le système de suivi des crédits. Les auditeurs doivent vérifier les montants décaissés, les sommes perçues, les dates de remboursement et l'état de remboursement des crédits. Ils vérifient également que l'institution enregistre bien les opérations à la date où elles ont lieu, que le système de suivi répartit correctement les remboursements dans les comptes appropriés, et que l'encours de crédits, qui apparaît dans le système de suivi, concorde avec le solde calculé en appliquant la politique de crédit de l'institution.

Outre l'examen de ces documents, l'auditeur doit prendre directement contact avec un échantillon d'emprunteurs afin de s'assurer qu'ils existent et que le solde de compte enregistré par l'institution est exact. La pratique courante consistant à envoyer un courrier de confirmation à chaque emprunteur est quasiment inutile dans la plupart des audits d'institution de microfinance. La plupart des clients des institutions de microfinance sont illettrés, et plus nombreux encore sont ceux qui n'ont pas de service postal. C'est pourquoi les auditeurs doivent localiser les clients et prendre directement contact avec eux.

Lors de la planification des visites aux clients, la définition de la taille de l'échantillon peut s'avérer délicate. Le nombre de clients à visiter dépend de différents facteurs, notamment des normes d'audit applicables, des politiques internes au cabinet d'audit, de la fiabilité des contrôles internes et du service d'audit interne de l'institution, et du niveau d'assurance demandé par le client de l'audit. Le chapitre 6 du volume 2 donne un exemple de définition de la taille d'un échantillon.

L'auditeur externe doit d'abord déterminer si l'institution de microfinance possède un système d'audit interne qui contrôle régulièrement le système de suivi des crédits, y compris par confirmation directe auprès du client. Si ce n'est pas le cas, ou si ce système ne fonctionne pas correctement, ou encore si l'auditeur découvre des faiblesses importantes dans le système de suivi des crédits, alors le nombre d'opérations à tester et de clients à visiter doit être plus élevé, afin de s'assurer que le portefeuille et le montant des provisions indiqués dans les états financiers ne comportent pas d'anomalie significative.

Ces procédures peuvent être longues et coûteuses. Dans le cadre d'un audit annuel classique, l'application des normes couramment pratiquées par l'auditeur aboutit généralement à une mise en œuvre relativement superficielle de ces tests.

Une institution de microfinance en phase de transition (telle qu'elle est décrite plus haut), ou même en phase de démarrage, qui souhaite mettre en place des systèmes de suivi des crédits adaptés à une forte croissance, peut souhaiter né-

gocier un niveau de contrôle des opérations (y compris le nombre de visites aux clients) qui soit supérieur aux normes minimales d'audit.

Pour une institution de microfinance qui envisage sérieusement une forte expansion, la crédibilité du système d'information de gestion de suivi des crédits auprès du personnel de l'institution est fondamentale. Si dans l'organisation personne ne s'attend à ce que le système de suivi des crédits soit fiable à 99 %, le personnel aura tendance à être moins consciencieux.

Les situations et les tendances qui devraient être interprétées comme des signaux d'alarme sont parfois ignorées parce qu'elles sont considérées comme des problèmes techniques internes au système d'information, plutôt que comme de véritables problèmes relatifs à la qualité du portefeuille. Et lorsque les gens pensent que la plupart des anomalies résultent de problèmes inhérents au système d'information de gestion, la fraude est plus tentante parce qu'elle est moins susceptible d'être détectée rapidement.

5.2.2 Sécurité et efficacité des systèmes d'information de gestion liés au portefeuille

Les systèmes comptables et de suivi des crédits sont-ils physiquement sûrs ? Leurs informations sont-elles produites, et exploitées, sans délai ?

Ces questions s'appliquent au système d'information de gestion dans son ensemble et pas seulement aux éléments relatifs au portefeuille. Elles sont traitées ici car les problèmes survenant dans ce domaine peuvent avoir des conséquences particulièrement importantes sur la gestion du portefeuille.

SÉCURITÉ

L'auditeur doit contrôler la sécurité des systèmes informatisés de comptabilité et de suivi des crédits, notamment les éléments suivants :

- environnement externe de sécurité du matériel informatique, dont la sécurité d'accès et la climatisation ;
- caractéristiques internes de sécurité du logiciel informatique ;
- mesures de contrôle d'accès (qui peut entrer, modifier, ou lire les données) ;
- procédures de sauvegarde et vérification d'intégrité de la sauvegarde, y compris mesures de sécurité concernant les fichiers de sauvegarde.

Lorsque le système de suivi des crédits est manuel, l'auditeur doit examiner les procédures de contrôle interne relatives à la préparation et à la vérification des registres d'opérations, la sécurité physique des registres comptables et autres documents, et les contrôles d'accès aux données.

EFFICACITÉ DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION

Même si les données sont exactes et sûres, elles présentent peu d'intérêt tant que le personnel, à tous les niveaux de l'organisation, ne les reçoit pas en temps utile sous forme de rapports intelligibles et n'utilise pas cette information.

Le problème potentiel le plus dangereux est que les agents de crédit et les dirigeants n'obtiennent pas les informations relatives aux retards de remboursement sous une forme qui facilite leur suivi immédiat

Le problème potentiel le plus courant et le plus dangereux est que les agents de crédit et les dirigeants n'obtiennent pas les informations relatives aux retards de remboursement sous une forme qui facilite leur suivi immédiat.

Un audit annuel prête généralement attention à ces éléments, particulièrement à la sécurité du système d'information de gestion. Toutefois, y prêter attention n'équivaut pas à un examen approfondi du système. Les institutions de microfinance doivent demander que ces éléments fassent l'objet de commentaires dans la note à la direction. Un examen approfondi nécessiterait de mettre en œuvre des procédures convenues, ou une évaluation du système d'information de gestion menée séparément par l'auditeur ou par un autre consultant.

5.2.3 Importance des postes d'ajustement

Lorsque les données du système de suivi des crédits ne concordent pas avec les données du système comptable, les différences constituent-elles un problème sérieux, soit parce qu'elles sont d'un montant important, soit parce qu'elles révèlent des incohérences fondamentales entre les deux systèmes ?

Il n'est pas rare de trouver de telles divergences dans les institutions de microfinance, du fait du volume important de leurs opérations, et parce que les systèmes comptables et de suivi des crédits ne sont pas parfaitement intégrés. Ces différences peuvent ou non être inquiétantes.

Par exemple, de nombreux programmes de microfinance prévoient que les remboursements des clients soient déposés dans des banques, pour des raisons de sécurité. Comme les banques attendent généralement plusieurs jours avant d'envoyer les documents relatifs aux remboursements perçus, les institutions peuvent demander aux clients une copie de l'attestation de dépôt de remboursement. Une fois reçue cette copie de l'attestation, le système de suivi des crédits enregistre le remboursement. Il en résulte un décalage temporaire avec le système comptable, qui n'enregistre l'opération qu'ultérieurement, quand la banque envoie sa copie de l'attestation de dépôt. Cependant, lorsque cette attestation de la banque arrive, elle peut être incomplète ou affectée à un compte incorrect, de sorte que certains remboursements restent dans des comptes d'attente jusqu'à ce qu'ils soient complètement soldés. Si, au bout d'un certain temps, un grand nombre d'opérations s'accumulent dans des comptes d'attente qui ne sont pas rigoureusement contrôlés, des distorsions majeures peuvent survenir, révélant une faiblesse du système de gestion des crédits à laquelle il faut remédier. Si le montant est important, cela peut empêcher l'auditeur d'émettre une opinion sans réserve. Si le montant n'est pas significatif, mais que les divergences révèlent un sérieux décalage entre les deux systèmes, le problème doit être soulevé dans la note à la direction.

5.2.4 Représentation inexacte des crédits soldés

Lorsque le système de suivi des crédits indique qu'un crédit est soldé, le client a-t-il réellement démontré sa volonté et sa capacité à s'acquitter de sa dette ou bien

le remboursement apparent n'est il que le résultat d'une substitution d'un compte à un autre ?

Les agents de crédit ou les dirigeants d'institutions de microfinance ont souvent recours à des pratiques qui permettent de faire apparaître un crédit comme soldé dans le système de suivi des crédits, même si le client n'a en réalité pas eu la volonté ou la capacité de s'acquitter de sa dette. Ce type de pratiques courantes peut prendre quatre formes :

- **Refinancement.** Supposons qu'un client ait des difficultés pour rembourser son prêt. L'agent de crédit s'inquiète de l'incapacité du client à maintenir son crédit à jour, mais veut dissimuler le problème. Il propose simplement un nouveau crédit à son client, qui utilise le montant de ce nouveau crédit pour rembourser l'ancien. En fin de compte, le client se trouvera probablement dans l'incapacité de faire face aux remboursements de ce nouveau crédit, et le cycle se répètera. Le problème du « crédit permanent » n'est pas particulier à la microfinance. Dans certains pays, les banques commerciales le pratiquent régulièrement. Le refinancement peut masquer un problème tout en le laissant s'aggraver au fil du temps. Lorsque le système s'effondre, le prêteur a perdu une somme bien plus importante que si le problème avait été traité à son apparition (le rééchelonnement est similaire au refinancement, à ceci près qu'aucun nouveau crédit n'est consenti. L'ancien crédit est renégocié avec un délai supplémentaire et les intérêts impayés sont ajoutés au montant du principal. Le rééchelonnement est traité séparément dans la section suivante 5.2.5).
- **Crédits parallèles.** Lorsque l'institution de microfinance propose plusieurs types de crédits, un agent de crédit peut consentir un second prêt à un client défaillant. Mais les deux crédits restent en cours. Pendant un certain temps, le client utilise l'argent du nouveau prêt pour s'acquitter du remboursement du premier prêt, mais il sera en fin de compte probablement incapable d'honorer le remboursement des deux prêts.
- **Remboursement par chèque.** Le client est autorisé à solder son prêt en remettant un chèque à l'institution, mais celui-ci est généralement postdaté, et ne peut donc être honoré. Le système de suivi des crédits indique que le crédit est remboursé, tandis que le chèque est imputé au compte créances diverses, et n'apparaît pas dans les rapports de suivi des retards de l'agent de crédit (ou de l'institution de microfinance).
- **Remboursement avec dépôt de garantie.** Les institutions de microfinance acceptent parfois une garantie matérielle, par exemple des équipements, en remboursement d'un crédit en retard. Le crédit est considéré comme soldé à la réception des équipements. Ceux-ci apparaissent sur un compte d'actifs immobilisés, mais il arrive qu'ils ne soient jamais vendus à un prix suffisant pour couvrir le montant de la dette. Il serait plus judicieux d'enregistrer provisoirement que le crédit a été soldé par un chèque ou une garantie, le compte ne pouvant être totalement crédité qu'au moment où le chèque est encaissé ou la garantie vendue pour un montant permettant de couvrir l'encours de crédits.

*Le refinancement
peut masquer
un problème tout
en le laissant s'aggraver
au fil du temps*

Malheureusement, nombreuses sont les institutions dont les systèmes ne conservent pas les données historiques sur les crédits

De telles pratiques dissimulent fréquemment de sérieux problèmes relatifs à la qualité du portefeuille de crédits et aboutissent à une sous-estimation importante des provisions pour créances douteuses dans les états financiers. Plus important encore, la direction peut ignorer des problèmes qui risquent d'échapper à tout contrôle s'ils ne sont pas traités immédiatement.

Idéalement, le système de suivi des crédits doit constituer un premier moyen de défense contre de telles pratiques, et faciliter le travail de détection de l'auditeur. Par exemple, le système d'information peut être conçu pour signaler automatiquement les cas de renouvellement de crédit (y compris un crédit parallèle) à un client qui a eu de sérieuses difficultés de remboursement sur son prêt précédent, ou les cas de remboursement par chèque ou par dépôt de garantie matérielle. Rares sont les institutions de microfinance qui possèdent un système de suivi des crédits permettant cette détection automatique.

Il faut au minimum que le système d'information conserve l'historique des performances de remboursement des clients sur les anciens crédits. Cela facilite la détection de ce type de pratiques pour l'auditeur. Malheureusement, nombreuses sont les institutions dont les systèmes ne conservent pas ces données historiques sur les crédits (cette lacune majeure doit être mentionnée dans la note à la direction). Dans ce cas, le seul recours possible pour l'auditeur est d'examiner un échantillon de dossiers de crédits. Ce faisant, il doit prêter particulièrement attention aux cas où le remboursement total du crédit apparaît consécutivement à une période de difficultés, surtout si ce remboursement a été effectué avant l'échéance, ou si un nouveau crédit est accordé au client à la suite de ce problème de remboursement. Ces cas doivent être examinés afin de vérifier que le remboursement du crédit enregistré dans le système correspond réellement à un versement en espèces par le client.

Les vérifications effectuées dans ce domaine, par le biais de l'examen de documents couvrant un échantillon représentatif du portefeuille de l'institution, sont une tâche importante, mais qui n'entre normalement pas dans le cadre d'un audit annuel des états financiers. Seules les pratiques les plus évidentes, comme l'annulation de crédits au moyen de chèques post-datés, sont susceptibles d'être décelées. En l'absence d'un système de suivi des crédits efficace, le seul moyen pour le client d'obtenir une pleine assurance sur ces points est de contracter une mission d'examen sur la base de procédures convenues.

5.2.5 Rééchelonnement

Les problèmes de qualité des crédits sont-ils dissimulés par un rééchelonnement inapproprié des crédits qui ne seront probablement pas totalement remboursés, ou par une incapacité à traiter séparément les crédits rééchelonnés au moment du calcul des provisions pour créances douteuses ?

Lorsqu'un client a des difficultés de remboursement, les institutions de microfinance rééchelonnent (on dit aussi restructurent ou renégocient) souvent le crédit. En général, l'échéance du crédit est reportée, les intérêts en retard sont

ajoutés au montant du principal, et un nouveau calendrier de remboursement est établi. L'ancien crédit « à problème » disparaît, remplacé par un nouveau contrat de prêt qui apparaît comme étant à jour, au moins jusqu'à l'échéance du premier remboursement. Parfois, un tel rééchelonnement occulte d'importants problèmes de portefeuille, en qualifiant de crédits à jour des prêts qui sont en réalité peu susceptibles d'être remboursés intégralement. En fait, le rééchelonnement est souvent le moyen le plus facile de « corriger » un portefeuille peu performant.

C'est pourquoi les auditeurs doivent prêter particulièrement attention aux crédits rééchelonnés. La politique et la pratique de rééchelonnement sont-elles appropriées ? Les crédits rééchelonnés sont-ils distingués des autres crédits dans le système de suivi des crédits ? Les provisions pour créances douteuses appliquées aux crédits rééchelonnés sont-elles adaptées ?

L'institution de microfinance doit établir des politiques et procédures détaillées relatives au rééchelonnement de crédits, qui répondent aux questions suivantes :

- Quelles conditions doivent être réunies pour justifier le rééchelonnement ? (Certaines institutions interdisent le rééchelonnement. La plupart l'autorisent. L'idéal est de mettre en place des procédures suffisamment souples pour soutenir occasionnellement un client dans une situation réellement difficile, mais aussi suffisamment strictes pour prévenir les abus.)
- Combien de fois un client peut-il obtenir un rééchelonnement de son crédit ?
- Qui a le pouvoir d'approuver un rééchelonnement ?
- Comment un crédit qui a été rééchelonné est-il comptabilisé ?
- La comptabilisation du produit des intérêts est-elle stoppée jusqu'au versement des remboursements consécutifs au rééchelonnement ?
- Un crédit rééchelonné est-il automatiquement classé dans la catégorie « crédit à jour » ou existe-t-il une catégorie distincte ?

Qu'il existe ou non des politiques appropriées, la question reste posée : qu'en est-il dans la pratique ? Pour le savoir, il faut examiner un échantillon de crédits rééchelonnés. Le système de suivi des crédits doit produire des rapports réguliers identifiant automatiquement tous les crédits rééchelonnés, ou contenant au moins les informations nécessaires pour produire une liste des crédits rééchelonnés.

Lorsqu'une telle liste est disponible, l'auditeur peut sélectionner un échantillon de crédits afin de déterminer si les politiques de l'institution sont mises en pratique. Il est plus compliqué de déterminer si le rééchelonnement se fonde sur une prévision réaliste de la capacité du client à rembourser son crédit, ou s'il a pour but de camoufler des prêts qui ne seront probablement jamais recouverts. On peut pour cela examiner l'historique des remboursements sur un échantillon de crédits rééchelonnés.

Lorsque l'institution peut produire une liste complète des crédits rééchelonnés, elle est en mesure de négocier avec l'auditeur l'ajout des tests mentionnés plus haut dans l'audit annuel. La plupart des institutions de microfinance, cependant, ne distinguent pas les crédits rééchelonnés dans leur système de suivi. Cela consti-

La non-distinction des crédits rééchelonnés constitue une sérieuse faiblesse du système

Si les contrôles font apparaître un écart de rendement important, l'auditeur doit en rechercher la cause et l'inscrire dans son rapport

tue une sérieuse faiblesse du système, qui doit être mentionnée dans la note à la direction. S'il n'existe pas de liste des crédits rééchelonnés, le seul recours de l'auditeur est d'examiner l'historique d'un échantillon du portefeuille de crédits actuel. Si le système de suivi des crédits ne conserve pas les données historiques de remboursement des anciens crédits, l'auditeur est obligé d'examiner les documents papier relatifs aux enregistrements des opérations antérieures (en supposant que l'institution les conserve). Ce type de travail nécessite dans la plupart des cas la mise en œuvre de procédures convenues dépassant le cadre courant de l'audit annuel.

Comme on le verra ultérieurement dans ce chapitre, les crédits rééchelonnés doivent être signalés dans la balance âgée des retards du portefeuille, particulièrement lorsque le provisionnement pour créances douteuses se fonde sur cette balance âgée. Un crédit qui a été rééchelonné présente un risque de pertes plus important qu'un crédit remboursé à chaque échéance selon l'échéancier prévu. Présenter ces deux crédits comme « à jour » masque la grande différence entre les deux.

5.2.6 Produit des intérêts : écart de rendement et politique de comptabilisation des intérêts à recevoir

Le produit des intérêts générés par le portefeuille est-il équivalent au rendement théorique calculé d'après les termes des contrats de prêts ? Si l'institution comptabilise le produit des intérêts échus, sa politique de comptabilisation est-elle appropriée ?

En analysant les conditions des contrats de prêts de l'institution, l'auditeur peut déduire une valeur théorique du rendement des intérêts – correspondant au montant des revenus que le portefeuille devrait produire si tous les intérêts étaient payés à temps et conformément au contrat². Ce rendement théorique doit être comparé au montant du produit réel des intérêts à chaque période³. Cette analyse révèle souvent un large écart entre le produit que devrait normalement générer l'institution et le produit réel.

Par exemple, une institution qui recouvre ses crédits par des remboursements mensuels devrait avoir un taux contractuel effectif de 2,5 % du portefeuille moyen par mois, alors que les intérêts qu'elle perçoit réellement ne se montent qu'à 1,5 % par mois.

Cette analyse de l'écart de rendement doit normalement s'inscrire dans le cadre de l'évaluation des comptes de revenus. Elle est mentionnée ici car la principale cause d'un écart de rendement étant les impayés, ce test permet un recoupement des données sur la qualité du portefeuille⁴.

D'autres situations peuvent également contribuer à générer un écart de rendement. Si une institution se développe très rapidement, et adopte une comptabilité de caisse, le produit des intérêts peut être inférieur au rendement théorique parce qu'un large pourcentage de son portefeuille est composé de nouveaux crédits dont le premier remboursement n'est pas encore arrivé à échéance. Parfois, un écart de rendement s'explique par une indication erronée du montant du solde du portefeuille de crédits dans le système comptable.

Si le solde du portefeuille de crédits est actualisé en ajoutant les décaissements et en soustrayant les remboursements et abandons de créances sans vérification indépendante, les erreurs commises au cours des années précédentes peuvent se reporter d'année en année.

Si les contrôles font apparaître un écart de rendement important, l'auditeur doit en rechercher la cause et l'inscrire dans son rapport. S'il ne parvient pas à identifier cette cause, il doit l'indiquer clairement dans son rapport d'audit ou le préciser dans les annexes aux états financiers.

Cette analyse de l'écart de rendement peut s'avérer encore plus compliquée si l'institution comptabilise le produit des intérêts échus mais non versés. *Lorsqu'une institution de microfinance comptabilise des montants importants d'intérêts à recevoir, l'auditeur doit s'efforcer de comprendre cette politique de comptabilisation et doit évaluer sa pertinence. Il doit en particulier déterminer si l'institution stoppe la comptabilisation des intérêts futurs, et annule les intérêts échus mais non payés, pour les crédits dont le remboursement a un retard tel que le recouvrement des sommes dues est fortement improbable.* Si la politique de l'institution de microfinance manque de rigueur sur ce point, cela peut conduire à une surestimation importante du produit. En supposant que la politique de l'institution est satisfaisante, l'auditeur doit malgré tout vérifier qu'elle est méthodiquement appliquée dans la pratique.

On constate souvent un décalage méthodologique, du fait que le personnel n'est pas suffisamment formé et que la supervision est insuffisante

5.2.7 Mise en œuvre cohérente du système de gestion des crédits

Les procédures d'administration des crédits et la méthodologie de crédit de l'institution de microfinance sont-elles appliquées par les agents et les comités de crédit ?

Les auditeurs externes doivent vérifier la conformité aux politiques et procédures fondamentales qui régissent l'administration des crédits dans l'institution de microfinance. Parfois, ces politiques et procédures sont détaillées dans les manuels de crédits. Dans d'autres cas, notamment dans les petites institutions de microfinance en phase de démarrage, elles doivent être déterminées lors des entretiens avec la direction. En raison de la décentralisation des prises de décisions et de la supervision dans les institutions de microfinance, le respect de ces politiques et procédures pose souvent problème, particulièrement pour les institutions qui sont passées de la phase de démarrage à la phase « de transition » ou d'« institutionnalisation », comme décrit précédemment.

On constate souvent un décalage méthodologique, du fait que le personnel n'est pas suffisamment formé et que la supervision est insuffisante. Avec le temps, dans une structure décentralisée, les agents de crédit commencent à prendre des décisions qui vont à l'encontre des principes de crédit de l'institution. Par exemple, la taille du prêt initial peut fortement augmenter ou le montant des crédits successifs accordés à un client peut croître trop rapidement. Cela engendre des risques de crédit en permettant aux clients d'atteindre trop rapidement les limites de leur capacité de remboursement. Il est également courant que les comités de crédit soient réduits à une pure formalité, de sorte que les crédits ne font plus l'objet de

La plupart des cas de fraude dans une institution de microfinance sont liés aux activités de crédit

réelles discussions. Cette absence de contrôle effectif par les pairs augmente les risques de crédit.

Les auditeurs externes ne sont pas et n'ont pas pour vocation de devenir des experts en microfinance. C'est pourquoi leurs tests doivent se limiter aux éléments fondamentaux de la méthodologie de crédit et aux principales procédures de gestion des crédits, dont :

- la comparaison des critères d'attribution des crédits figurant dans le manuel de crédit avec les pratiques réelles, en ce qui concerne la taille, les termes et les conditions des crédits initiaux ; les plafonds des crédits renouvelés ; les garanties exigées ; et le calcul des ratios financiers de base utilisés pour déterminer la capacité de remboursement dans les dossiers de demande de crédit ;
- la vérification du respect des procédures élémentaires de gestion des crédits, telles que la transmission rapide des informations sur les impayés aux agents de crédit et les visites immédiates à tous les emprunteurs défaillants.

Dans un audit annuel régulier des états financiers, ce type d'examen est effectué de façon sommaire, et éventuellement commenté dans la note à la direction. Cette tâche est accomplie plus efficacement par une unité d'audit opérationnelle interne à l'institution, comme il est suggéré à la fin du paragraphe 3.2. Cette approche présente un autre avantage : l'information produite est traitée plus rapidement, et est directement intégrée dans les activités quotidiennes et dans le processus de conception des produits. Lorsqu'un tel service interne fonctionne, les auditeurs externes peuvent se contenter d'examiner et de commenter la qualité du travail effectué par ce service.

Les autorités de supervision des banques, chargées du contrôle des institutions de microfinance agréées, doivent comprendre que ce type d'examen est essentiel pour détecter rapidement les risques de contrepartie. Pour effectuer ce type d'examen, l'autorité délivrant l'agrément doit faire appel à des experts en microcrédit.

5.2.8 Contrôle de la fraude associée au portefeuille

L'institution de microfinance possède-t-elle une fonction d'audit interne opérationnelle capable de détecter les types de fraude les plus courants en microfinance ?

Bien que les auditeurs externes puissent déceler des cas de fraude dans le déroulement normal de leur programme d'audit, leur mission première n'est pas de détecter la fraude, mais d'identifier les situations qui augmentent les occasions de fraude. En dehors des cas de fraude liés à la trésorerie et au travail du caissier, caractéristiques de tout établissement bancaire, les auditeurs externes ne sont pas à même de détecter les types de fraude auxquels les institutions de microfinance sont habituellement confrontées. Le travail classique des auditeurs internes peut ne pas non plus être efficace dans la détection de la fraude, pour les raisons décrites dans le chapitre 3.

La plupart des cas de fraude dans une institution de microfinance sont liés aux activités de crédit. En outre, la fraude n'apparaît pas dans les livres de compte. Les

remboursements de crédits sont détournés avant même d'être enregistrés, ne laissant aucune trace écrite susceptible d'être vérifiée par l'auditeur en dehors d'un éventuel rapport sur les crédits en retard. Il arrive également que l'agent de crédit crée des prêts fantômes, souvent avec la complicité du client, et empoche une partie ou l'intégralité des sommes versées. En fin de compte, les remboursements arrivent à échéance et ne sont pas versés.

Cependant, étant donné le volume important des opérations, il est peu probable que l'auditeur enquête sur le non-remboursement d'un crédit qui se révèle être frauduleux. Pour découvrir un prêt fantôme effectué avec la complicité d'un client, il faut que l'auditeur rende visite au client et sache comment l'interroger de manière à lui faire avouer la fraude.

Presque toutes les institutions de microfinance font, à un moment ou un autre, l'expérience de problèmes de fraude associée au portefeuille. Pour la plupart, cela n'atteint pas des proportions épidémiques. Mais d'autres ont moins de chance.

Comme cela a été suggéré dans le chapitre 3, les contrôles opérationnels exercés par les agents de crédit expérimentés sont un moyen plus efficace de détection de la fraude que les audits externes. En ce qui concerne la fraude associée au portefeuille, le rôle de l'auditeur annuel externe peut se limiter à un commentaire sur les garanties opérationnelles et autres contrôles internes de l'institution de microfinance (naturellement, si une fraude est décelée au cours des visites aux clients ou par le biais d'autres tests, elle devra être indiquée dans le rapport d'audit).

5.2.9 Adéquation des informations de suivi des crédits

Le système de suivi des crédits produit-il des informations permettant une présentation fiable de la qualité du portefeuille, et une gestion précise et quotidienne de ce portefeuille ?

Les systèmes de suivi des crédits doivent indiquer la balance âgée des crédits en retard, l'historique des crédits aux clients, l'existence de pratiques de crédit risquées, et la segmentation du portefeuille.

BALANCE ÂGÉE DES CRÉDITS EN RETARD

Le système de suivi des crédits doit établir une balance âgée des crédits en retard, c'est-à-dire les regrouper en fonction de la période écoulée depuis l'échéance du dernier remboursement non versé. Cette information est importante non seulement pour établir les provisions pour créances douteuses, mais aussi pour permettre une gestion efficace du portefeuille. Les catégories de la balance âgée doivent normalement correspondre à la périodicité de remboursement des crédits. Par exemple, pour les crédits remboursés sur une base hebdomadaire, le retard doit être comptabilisé en semaines (7 jours de retard, 14, 21, 28, etc.), alors que pour les crédits dont le remboursement est mensuel, le retard doit être comptabilisé en mois (30 jours de retard, 60, 90, 120, etc.).

Souvent, les catégories de la balance âgée des crédits en retard ne correspondent pas aux intervalles de remboursement. Par exemple, dans une institution de

Les crédits rééchelonnés doivent être clairement distingués dans la balance âgée

microfinance importante, un crédit dont le remboursement est normalement hebdomadaire et qui présente des impayés, n'est pas considéré comme crédit « en retard » avant 50 semaines. De même, dans une autre grande institution de microfinance, bien que les crédits soient remboursés chaque semaine, les provisions sont fondées sur une balance âgée dont les catégories sont de 30, 60, 90 et 120 jours. Les catégories de la balance âgée doivent autant que possible prendre en compte l'augmentation du risque de non-remboursement. Pour cette raison, il est important que les crédits rééchelonnés soient clairement distingués dans la balance âgée, plutôt que d'être classés dans la même catégorie que les autres crédits.

Les retards de remboursement de crédits indiquent qu'il existe un risque accru non seulement pour ces remboursements précis, mais aussi pour l'encours de crédits total. C'est pourquoi la balance âgée doit faire apparaître le total de l'encours de crédits en retard, et pas seulement le montant des remboursements en retard⁵.

Si les rapports de suivi des retards de l'institution de microfinance n'établissent pas la balance âgée des crédits en retard, l'auditeur doit le mentionner comme une faiblesse majeure du système. S'il existe une balance âgée, mais que les catégories définies sont inappropriées, un commentaire doit être inclus dans les annexes ou dans la note à la direction.

HISTORIQUE DES CRÉDITS

Comme on l'a vu précédemment, le système de suivi des crédits doit fournir un résumé des informations concernant l'historique des crédits et des performances de remboursement de chaque client. Cette information est primordiale pour prendre des décisions motivées dans le cas de demandes de renouvellement de crédit. Si les renouvellements de crédit sont consentis sans une prise en compte effective des informations sur les performances de remboursement passées du client, ceci constitue un risque majeur pour le portefeuille qui doit être mentionné dans l'audit annuel des états financiers. En outre, conserver les informations sur les crédits antérieurs dans le système d'information de gestion est également important pour divers travaux d'analyse mentionnés dans ce chapitre.

IDENTIFICATION DE PRATIQUES DE CRÉDIT RISQUÉES

Idéalement, le système de suivi des crédits doit automatiquement détecter la présence de certaines situations risquées, comme celles que l'on a vu dans les paragraphes 5.2.4 et 5.2.5. Dans la pratique, il doit au moins permettre d'identifier des situations telles que :

- l'attribution d'un nouveau crédit à un client ayant des difficultés de remboursement sur un crédit déjà existant ;
- le remboursement d'un crédit en retard par refinancement, c'est-à-dire par l'émission d'un nouveau crédit dont le montant est utilisé pour solder le premier ;
- les rééchelonnements répétés ou inappropriés ;
- le remboursement de crédits au moyen de chèques post-datés ou du dépôt d'une garantie matérielle.

SEGMENTATION

Dans le cas d'institutions de microfinance en phase de « transition » ou « d'institutionnalisation », le système de suivi des crédits doit permettre la segmentation du portefeuille, en particulier des crédits en retard du portefeuille. Une segmentation appropriée peut se faire par région, par agence, par agent de crédit, par type de crédit, et éventuellement en fonction d'autres catégories relatives aux principaux domaines de risque. Cette segmentation peut contribuer à déterminer avec précision les provisions pour créances douteuses. Plus important encore, elle permet une meilleure gestion quotidienne du portefeuille.

5.2.10 Abandons de créances

L'institution de microfinance a-t-elle défini une politique appropriée d'abandon de créances irrécouvrables ? Cette politique est-elle appliquée de façon cohérente ?

La plupart des institutions de microfinance n'ont pas de politique d'abandon de créances définie. Les abandons de créances sont souvent faits de façon non volontariste et arbitraire. Une institution peut avoir le sentiment, souvent à tort, que reconnaître ouvertement un crédit comme une créance douteuse revient à envoyer aux agents de crédit et aux clients un message indiquant que l'institution ne s'intéresse plus au recouvrement de cet encours de crédits. C'est pourquoi l'institution préfère conserver le crédit en retard dans ses comptes. Comme la plupart des institutions de microfinance sont des organisations à but non lucratif, et ne paient pas d'impôts sur le revenu, elles ne sont pas concernées par les mesures fiscales incitatives qui pourraient les encourager à l'abandon de créances.

Par exemple, au Guatemala, une institution de microfinance a reporté pendant des années toutes ses créances douteuses sur ses registres, faisant grimper l'indicateur de risque du portefeuille à près de 15 %. Ce qui signifie que 15 % de ses encours de crédits étaient considérés comme des crédits à problèmes, parmi lesquels 9 sur 10 avaient un retard de plus de 180 jours, donc étaient peu susceptibles d'être recouverts. Si l'institution avait passé en perte chaque année tous les crédits ayant un retard supérieur à 180 jours, son taux de risque de portefeuille n'aurait été que de 1,5 %. Cependant, l'institution ne voulait pas corriger cette distorsion parce que cela aurait entraîné, d'un seul coup, une perte énorme dans son compte de résultat. Au lieu de cela, l'institution a continué d'éviter de passer ses créances douteuses en perte, surestimant ainsi ses produits et ses actifs, et faisant apparaître son portefeuille courant plus mauvais qu'il ne l'était réellement.

Lorsqu'une politique d'abandon de créances a été définie dans une institution de microfinance, l'auditeur doit déterminer si elle est appropriée. S'il n'existe en revanche aucune politique dans ce domaine, l'auditeur doit en proposer une. Cette politique doit tenir compte du fait que, dans la plupart des pays pauvres, le recouvrement par voie juridique de crédits de petite taille n'est pas rentable. Les institutions de microfinance peuvent engager une procédure judiciaire à l'encontre de leurs clients défaillants pour l'exemple, mais les frais de justice dépassent géné-

Les crédits doivent être passés en perte lorsque la probabilité de recouvrement devient très faible

La politique de provisionnement doit dépendre à la fois de l'historique des pertes et de la situation actuelle du portefeuille

ralement le montant à recouvrer, ce qui entraîne un recouvrement net négatif. Les crédits doivent être passés en perte lorsque la probabilité de recouvrement devient très faible, ce qui arrive souvent bien avant que les recours légaux n'aient été épuisés.

En supposant que l'institution ait une politique d'abandon de créances rationnelle, la question suivante est de savoir si celle-ci est appliquée de façon méthodique. Dans le cas d'une banque commerciale normale, l'auditeur externe effectue un examen détaillé de chaque abandon de créances, le confrontant à la politique et aux réglementations en vigueur. Une telle approche ne serait probablement pas rentable dans le cadre d'un audit d'institution de microfinance ; on se contentera donc de tester un échantillon modeste de crédits passés en perte.

Tout audit des états financiers d'une institution de microfinance doit inclure un examen des pratiques d'abandon de créances. Cependant le caractère significatif de cette question, ainsi que la somme d'efforts à y consacrer, dépendra de la qualité du portefeuille de l'institution. Dans les cas où les impayés sont réellement faibles, la question de l'abandon de créances est moins significative pour les états financiers dans leur ensemble.

L'auditeur doit, au minimum, se faire expliquer la politique et les pratiques d'abandon de créances de l'institution, et les décrire dans une annexe aux états financiers. Lorsqu'aucune politique n'a été définie, ou que l'auditeur a des doutes quant à sa pertinence, cela doit être notifié à l'endroit approprié – dans la note à la direction, les états financiers, ou même dans l'opinion écrite émise par l'auditeur, suivant la gravité et le caractère significatif du problème.

5.2.11 Provisions pour créances douteuses

La politique et les pratiques de provisionnement pour créances douteuses de l'institution de microfinance sont-elles appropriées, au vu des données historiques de pertes et de la situation actuelle des retards de remboursements ?

Les provisions pour créances douteuses inscrites dans les états financiers des institutions de microfinance sont souvent très inadaptées. Pourtant, les auditeurs externes émettent souvent des opinions sans réserve sur les états financiers de ces institutions, sans avoir suffisamment approfondi, et encore moins évalué, leur politique de provisionnement.

La majeure partie de l'exposé qui suit est consacrée au provisionnement « scientifique », fondé sur une balance âgée du portefeuille en cours et une analyse de la performance historique des données du portefeuille des années précédentes. Les petites institutions de microfinance ont intérêt à préférer un système moins élaboré. Quelle que soit l'approche, l'essentiel est que la politique de provisionnement dépende à la fois de l'historique des pertes et de la situation actuelle du portefeuille.

Une petite institution peut simplement provisionner un pourcentage fixe de son portefeuille, fondé sur l'expérience globale des pertes des années précédentes. Parfois, un certain pourcentage de chaque crédit est provisionné au moment du décaissement. Dans ce cas, l'institution doit faire des vérifications occasionnelles pour s'assurer que le montant cumulé des provisions reste adapté au total du por-

tefeuille. Dans d'autres cas, les crédits ne sont pas provisionnés individuellement au moment où ils sont octroyés, mais les provisions sur l'ensemble du portefeuille sont régulièrement ajustées de façon à être maintenues à un pourcentage adéquat.

Lorsque ces méthodes simples sont utilisées, le pourcentage provisionné doit être fondé sur les taux historiques de pertes (du moins dans les cas où l'institution est suffisamment ancienne pour avoir des données historiques). C'est pourquoi l'auditeur doit examiner la façon dont ces taux de pertes ont été déterminés. Le pourcentage de provisionnement doit se fonder sur les montants passés en perte chaque année, par rapport à l'encours de crédits moyen sur l'année. Cependant, comme on l'a vu plus haut, de nombreuses institutions de microfinance n'ont pas une pratique d'abandon de créances très volontariste ni cohérente. Dans ce cas, le pourcentage de provisionnement doit être lié, non pas aux abandons de créances enregistrés, mais à la part réelle des anciens crédits qui se sont avérés irrécouvrables.

Une fois le taux historique de pertes approximativement estimé, il faut aussi prendre en compte la situation courante du portefeuille pour déterminer le provisionnement. Si le niveau d'impayés actuel est supérieur à ce qu'il a été dans le passé, le provisionnement doit être fixé à un niveau plus élevé que le taux historique de pertes. Cela est également vrai si l'institution de microfinance estime qu'un autre facteur (comme une crise économique) est susceptible de réduire la probabilité de recouvrement des crédits en cours.

La pertinence des méthodes de provisionnement dépend de la qualité du portefeuille de l'institution. Si les auditeurs externes estiment que les niveaux d'impayés et de créances douteuses sont réellement très bas, il est moins important de procéder à des évaluations approfondies et à l'ajustement minutieux du pourcentage de provisionnement de l'institution.

Les grandes institutions de microfinance, ou celles qui se préparent à une forte croissance, doivent prendre en compte une approche plus scientifique du provisionnement, qui est habituelle dans le secteur bancaire. Cette approche nécessite de segmenter le portefeuille de crédits en classes d'ancienneté – c'est-à-dire par catégorie, en fonction du nombre de jours de retard depuis le dernier remboursement – et de définir ensuite un pourcentage de provisionnement différent pour chaque catégorie, en fonction du niveau de risque estimé.

Les catégories retenues doivent être définies en fonction de la fréquence de remboursement des crédits (disons hebdomadaire ou mensuelle) et des données clés du processus de suivi des crédits en retard. Par exemple, si le directeur d'agence intervient dans le suivi après 90 jours, cela peut constituer un point de repère dans la balance âgée. Les crédits qui sont en retard, ne serait-ce que d'un jour, doivent être impérativement distingués des crédits sains. Un exemple de balance âgée, avec les pourcentages de provisionnement pour chaque classe d'ancienneté, est donné dans le tableau 5.1. Dans cet exemple, *le pourcentage de provisionnement est appliqué à l'encours total des crédits de chaque catégorie et pas seulement au montant des remboursements en retard.*

Le pourcentage de provisionnement fixé pour chaque classe d'ancienneté détermine le total des provisions pour créances douteuses.

TABLEAU 5.1
Exemple de balance âgée avec provisionnement pour créances douteuses correspondant

<i>Situation du crédit</i>	<i>Pourcentage de provisionnement</i>
<i>Non rééchelonné</i>	
À jour	0
Retard de 1 à 30 jours	10
Retard de 31 à 90 jours	25
Retard de 91 à 180 jours	50
Retard de plus de 180 jours	100
<i>Rééchelonné</i>	
À jour	10
Retard de 1 à 30 jours	25
Retard de 31 à 90 jours	50
Retard de plus de 90 jours	100

Supposer qu'un taux de recouvrement de 97 % équivaut à un taux de pertes annuel de 3 % est une grave erreur

Dans une institution de microfinance agréée, la balance âgée et les pourcentages de provisionnement sont habituellement imposés par l'autorité réglementaire, de sorte que l'auditeur n'a qu'à vérifier si le provisionnement de l'institution est conforme à la réglementation.

Dans les institutions de microfinance non agréées, la méthode la plus courante consiste à fonder les pourcentages de provisionnement sur une analyse historique des performances du portefeuille. Selon cette méthode, l'institution sélectionne une série de crédits d'une période antérieure, suffisamment reculée dans le temps, pour que le résultat final sur la majorité des crédits soit connu. Cette série de crédits est segmentée selon la même balance âgée que celle utilisée pour le portefeuille actuel. Ensuite, l'institution détermine, pour chaque catégorie de cette série historique, quel pourcentage des crédits n'a pas été recouvré. Ces pourcentages sont alors appliqués, dans les mêmes catégories, pour le provisionnement du portefeuille actuel, à moins qu'un changement important survenu dans le portefeuille n'implique des pourcentages différents⁶.

La plupart des institutions de microfinance ne sont pas en mesure de produire ce type d'analyse historique. Les pourcentages de provisionnement pour chaque catégorie se fondent sur les estimations de la direction. Dans ce cas, l'auditeur peut tester ces pourcentages de provisionnement en sélectionnant un échantillon d'anciens crédits, afin de vérifier si les montants effectivement recouverts sur ces crédits correspondent aux estimations réalisées par l'institution. Il appartient au client et à l'auditeur de déterminer ensemble si ces tests doivent être inclus dans la cadre de l'audit annuel des états financiers, ou s'ils doivent faire l'objet d'un examen sur la base de procédures convenues.

Lorsque les données historiques de pertes ne sont pas disponibles, les institutions de microfinance font parfois une estimation du provisionnement pour créances douteuses en se fondant sur l'indicateur de « taux de recouvrement » qui divise les montants effectivement perçus pendant une période donnée par les montants qui arrivent à échéance selon les conditions du contrat de prêt durant la même période. Il est tentant de supposer qu'un taux de recouvrement de 97 %, par exemple, équivaut à un taux de pertes annuel de 3 % du portefeuille.

Mais il s'agit d'une grave erreur, car c'est oublier : 1) que le taux de recouvrement est fondé sur les montants décaissés, qui peuvent être pratiquement deux fois supérieurs à la valeur du portefeuille apparaissant dans les comptes de l'institution, et 2) que le montant des pertes indiqué par le taux de recouvrement est produit à chaque cycle de prêt et non chaque année. Pour une institution proposant des crédits à trois mois remboursés sur une base hebdomadaire, un taux de recouvrement courant de 97 % équivaut à une perte de 22 % du portefeuille moyen chaque année.

Même lorsque les auditeurs estiment que la politique de provisionnement d'une institution de microfinance est pertinente, ils doivent vérifier qu'elle est correctement mise en pratique.

Plus important encore, même la meilleure politique de provisionnement au monde ne saurait produire des résultats fiables si elle est appliquée à une information erronée sur le portefeuille. Comme on l'a vu au début de ce paragraphe, la

première démarche de l'auditeur doit consister à vérifier l'exactitude de l'information du système de suivi des crédits concernant les montants et les situations d'impayés. Tant que cela n'implique que la vérification de la concordance des données chiffrées sur les retards avec les autres données et documents du système, cette tâche ne pose normalement pas problème aux auditeurs. Cependant, nous avons vu dans les paragraphes précédents que, dans certains domaines, les défauts du système d'information de gestion peuvent masquer les informations nécessaires à l'évaluation du portefeuille. En outre, dans certaines situations, telles que le détournement de fonds par un agent de crédit, même un système d'information sans défaut ne peut être d'aucune utilité, car le problème se situe en amont de l'entrée des documents dans le système. Les tests de détail et les visites aux clients effectués par les auditeurs peuvent résoudre certains de ces problèmes, mais le coût de ces procédures peut être élevé et leur degré de fiabilité est parfois discutable.

Pour les clients qui accordent beaucoup d'importance à la qualité du portefeuille et à la pertinence des provisions pour créances douteuses, certaines conclusions pratiques peuvent être répétées ici :

- On surestime trop facilement le degré d'assurance fourni par l'audit annuel classique sur la qualité du portefeuille et sur la pertinence des provisions pour créances douteuses.
- Plutôt que d'accepter un programme d'audit standard, les clients doivent avoir des discussions approfondies avec les auditeurs sur le type d'approche et de procédures à mettre en œuvre pour tester le portefeuille.
- Pour certains domaines importants de risque de portefeuille, des garanties opérationnelles internes sont plus appropriées qu'un audit traditionnel *ex post*.

5.2.12 Autres risques d'exploitation associés au portefeuille

L'institution augmente-t-elle la taille de ses crédits au-delà des limites définies par sa méthodologie de crédit ? Est-elle soumise à un niveau significatif de risque de taux ou de risque de change ? Gère-t-elle efficacement son risque d'illiquidité ?

Les institutions de microfinance traitent généralement des crédits à court terme de petite taille, en utilisant des méthodes de prêt fondées sur l'analyse du profil individuel du client. Celles-ci reposent essentiellement sur des procédures de sélection effectuées par les pairs, sur les performances de remboursement du client sur les crédits précédents, et sur une analyse de sa capacité de remboursement, qui se fonde souvent davantage sur la situation de trésorerie actuelle du client que sur une projection des flux de trésorerie qui seront générés par l'investissement prévu.

Il arrive qu'une institution qui a géré avec succès des crédits de 100 à 1 000 dollars selon cette méthode, entreprenne d'offrir des crédits de 10 000 dollars ou plus, en employant la même méthode.

L'expérience montre que cette situation est dangereuse. Les crédits plus importants requièrent en effet la plupart du temps une méthode différente, qui comprend une analyse plus complète des flux de trésorerie du client, et éventuellement des conditions plus strictes en matière de garantie. En présence d'une telle

Le risque d'illiquidité est particulièrement présent dans les institutions de microfinance

situation, en particulier si un petit nombre de gros crédits constitue un pourcentage élevé du portefeuille, l'auditeur doit procéder à des commentaires.

Parfois, les institutions de microfinance sont exposées au risque de change lorsqu'elles sont financées par des emprunts en devises fortes, mais que leurs crédits sont libellés en monnaie locale. Une forte dévaluation de la devise locale peut avoir des conséquences catastrophiques pour une telle institution. L'institution peut également être exposée à un risque de taux important si elle a défini un taux d'intérêt fixe sur les crédits à long terme de ses clients, alors que les intérêts qu'elle paye sur ses propres ressources sont soumis à des fluctuations à court terme.

Le risque d'illiquidité est particulièrement présent dans les institutions de microfinance, pour deux raisons. Premièrement, nombre d'entre elles sont dépendantes des ressources des bailleurs de fonds, dont la régularité de versement n'est pas toujours fiable. Deuxièmement, et plus important encore, les conséquences d'une crise d'illiquidité sont particulièrement dangereuses pour une institution de microfinance. Lorsqu'une banque commerciale classique manque de liquidités pour octroyer des crédits, elle peut cesser d'émettre de nouveaux prêts, sans conséquence désastreuse pour le remboursement de son portefeuille existant. Il n'en va pas de même pour les institutions de microfinance, à cause de la nature des motivations à rembourser. Généralement, les clients d'une institution de microfinance remboursent parce qu'ils ont confiance dans le contrat implicite selon lequel tout remboursement versé aujourd'hui leur garantit l'accès aux services financiers pour demain. Si un problème de liquidité empêche le décaissement rapide de crédits renouvelés, la nouvelle se répand vite. La clientèle constate que l'institution a rompu le contrat implicite, et le remboursement des crédits en cours peut chuter précipitamment. Le secteur de la microfinance n'a pas encore assez d'années d'expérience pour définir des ratios de liquidités normalisés. En attendant, l'auditeur doit vérifier que l'institution réalise des projections sur ses besoins en trésorerie, et gère ses emplois et ressources de fonds de manière à conserver une réserve prudente pour parer à toute éventualité.

Ces analyses entrent dans le cadre d'un audit annuel des états financiers. Lorsque des risques significatifs sont observés, cela doit être mentionné dans les annexes qui accompagnent les états financiers ou dans la note à la direction.

5.3 Définition de procédures d'audit du portefeuille de crédits

Il peut s'avérer compliqué de déterminer et de négocier un ensemble de procédures appropriées pour tester le portefeuille d'une institution de microfinance. Même après avoir lu ce guide, peu d'institutions seront en mesure de définir le travail qu'elles veulent sans une consultation préalable de l'auditeur. En outre, la manière dont l'auditeur teste le portefeuille est en partie dictée par les normes d'audit courantes ou par les politiques propres au cabinet d'audit. Certains cabinets d'audit ont une politique qui s'oppose aux discussions avec le client sur le détail des procédures de test.

Face à ces difficultés, de nombreuses institutions préfèrent laisser l'auditeur concevoir entièrement les procédures d'examen du portefeuille (ainsi que le reste du travail de l'audit). Pour les raisons évoquées plus haut, un audit réalisé de cette manière est peu susceptible de fournir une assurance fiable sur les systèmes et soldes liés au portefeuille de crédits d'une institution.

Les clients qui souhaitent un examen approfondi du portefeuille de crédits de leur institution de microfinance doivent engager un réel dialogue avec leur auditeur. L'objectif premier des chapitres de ce guide consacrés au portefeuille est précisément de fournir une base à ce dialogue. Dans l'idéal, cette conversation doit permettre de dégager une idée précise du type de tests et procédures voulus, et du mode de contrat à établir pour chacun ; cela consiste à déterminer lesquels peuvent être effectués dans le cadre régulier de l'audit des états financiers annuel, et lesquels doivent faire l'objet d'un examen distinct sur la base de procédures convenues.

Comme on l'a vu au début de ce chapitre, si l'auditeur refuse d'entrer dans ce type de discussion, le client n'a aucun moyen de s'assurer de la fiabilité de l'audit de son portefeuille. L'expérience montre que la simple confiance dans les normes et procédures habituelles de l'auditeur ne constitue pas une telle assurance.

Les clients doivent se rappeler qu'en principe, les procédures mises en œuvre dans le cadre de l'audit des états financiers donnent lieu à une opinion mais pas à un rapport sur leurs résultats. Après un audit, il est souvent difficile d'obtenir des auditeurs qu'ils expliquent les procédures employées de manière suffisamment détaillée pour se forger une opinion indépendante sur la pertinence de ces procédures. D'un autre côté, un examen sur la base de procédures convenues donne lieu à un rapport sur les résultats mais pas à une opinion. Finalement, ces produits sont conçus d'une manière qui n'aide pas beaucoup le client. Cependant, certains auditeurs sont prêts à faire preuve de souplesse en discutant des procédures avec le client, à la fois avant et après l'audit.

L'annexe D donne l'exemple d'un ensemble de procédures servant à tester deux domaines clés du portefeuille : la fiabilité de l'information relative aux remboursements et aux impayés dans le système de suivi des crédits, et la cohérence avec laquelle sont appliquées les politiques et procédures de crédit définies par l'institution. Les circonstances détermineront les procédures qui peuvent s'intégrer à l'audit classique et celles qui doivent faire l'objet de procédures convenues. Cette annexe n'a pas pour objectif de fournir un modèle applicable à toutes les institutions de microfinance ; elle a pour but d'aider les institutions et leurs auditeurs à réfléchir aux procédures qui seront les mieux adaptées à leur propre cas.

Notes

1. Les institutions de microfinance qui prévoient de revaloriser leur système d'information de gestion et qui sont prêtes à y investir des efforts importants pourront consulter l'ouvrage de Charles Waterfield et Nick Ramsing, *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance - Guide pratique* (traduction française, Paris : Gret, 1999, pour le CGAP).

Les clients qui souhaitent un examen approfondi du portefeuille de crédits de leur institution de microfinance doivent engager un réel dialogue avec leur auditeur

2. On peut trouver une méthode traitant des rendements théoriques informatisés dans *Microcredit Interest Rates*, CGAP Occasional Paper n° 1, août 1996. Ce document est disponible en anglais sur le site web du CGAP, <http://www.cgap.org>. Il est possible d'obtenir des versions papier en anglais, français (« Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits », Étude spéciale du CGAP n° 1) ou espagnol auprès de : CGAP, 1818 Street NW, Room Q 4-022, Washington DC 20433, USA.

3. Les commissions diverses sur crédits peuvent être soit intégrées au produit des intérêts, soit traitées à part. Si le rendement théorique diffère selon la taille des prêts accordés par l'institution, le calcul de la moyenne pondérée peut permettre une estimation globale du rendement. La comparaison entre rendement théorique et rendement réel doit être faite sur une base mensuelle, ou alors, si elle est effectuée sur une base annuelle, se fonder sur une moyenne mensuelle du portefeuille de crédits. S'il est impossible d'obtenir une estimation globale du rendement, on peut effectuer des tests de détails : on sélectionne un échantillon de crédits individuels, on calcule l'intérêt escompté pour la période, et on vérifie l'intérêt effectivement perçu. Lorsque cette méthode est utilisée, les tests doivent couvrir toute la période auditée.

4. Une méthode de calcul de l'impact d'un niveau donné d'impayés sur l'écart de rendement d'une institution de microfinance est proposée dans l'ouvrage de Martin Holtmann et Rochus Mommartz, *Technical Guide for Analyzing the Efficiency of Credit-Granting Non-Governmental Organizations (NGOs)*, (Saarbrücken : Verlag für Entwicklungspolitik Saarbrücken GmbH, 1996).

5. La mesure utilisée le plus couramment par les institutions de microfinance en cas d'impayés consiste à diviser les remboursements en retard par l'encours de crédits total. Non seulement cet indicateur n'est pas pertinent, mais il est trompeur. On peut expliquer ce problème en imaginant un portefeuille de 1 000 crédits immobiliers, tous accordés le 1^{er} janvier, remboursables en 100 mensualités. Supposons que le 1^{er} février, aucun client ne verse la première mensualité. En appliquant le ratio classique d'impayés, une institution de microfinance dans ce cas n'estimerait son taux d'impayés (NDT : ou de retard) qu'à 1 %, chiffre sans aucune relation avec la gravité du problème.

Un calcul plus significatif est le « portefeuille à risque » (on parle parfois d'« encours contaminé »), un indicateur dont le numérateur est constitué par l'encours des crédits en retard de plus de x jours, et le dénominateur par l'encours total des crédits du portefeuille. Une alternative acceptable utilisée par certaines institutions de microfinance est le « taux de recouvrement global sur la période » qui divise les remboursements effectivement perçus pendant une période donnée par les remboursements normalement dus au cours de cette même période d'après les termes du contrat de crédit initial. Les remboursements anticipés et les remboursements en retard faisant fluctuer cet indicateur selon les mois, il est important de l'analyser sur une plus longue période.

6. Pour plus d'informations sur les provisions pour créances douteuses et les abandons de créances, voir le paragraphe 2.2.2 de l'ouvrage de Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor : Managing for Financial Success* (Somerville, Mass. : Accion International, 1997).

Conduite de l'audit : un bref aperçu

Ce chapitre décrit brièvement ce qui se passe lorsque l'audit est lancé :

- *les activités de l'auditeur ;*
- *les responsabilités du client ;*
- *le calendrier de l'audit.*

6.1 Les activités de l'auditeur

L'audit se déroule en trois phases : la préparation et la planification, l'obtention de la preuve d'audit, et la rédaction d'un rapport. Les deux premières phases font l'objet de ce chapitre. La troisième est traitée dans le chapitre 7.

6.1.1 Préparation et planification

Une fois le contrat ou la lettre de mission signée, l'auditeur externe, en accord avec l'institution de microfinance, planifie l'exécution de sa mission. Au cours de cette planification, et pendant toute la durée de la mission, l'auditeur demandera à l'institution de microfinance de nombreux documents et analyses. Les deux parties doivent s'assurer qu'elles s'entendent clairement sur le contenu des documents demandés, sur la personne qui en assume la responsabilité, et sur les délais fixés.

La phase de préparation et planification doit normalement inclure les éléments suivants :

- **Comprendre les activités de microfinance.** Cette phase est importante, notamment pour les auditeurs qui n'ont encore jamais travaillé pour une institution de microfinance. L'auditeur se familiarise normalement avec le secteur au stade du pré-engagement, mais doit approfondir cette connaissance par des entretiens avec l'équipe dirigeante et le personnel, une fois qu'il est retenu pour l'audit. Outre les deux volumes de ce guide pratique, l'institution peut souhaiter fournir à l'auditeur d'autres ouvrages sur la microfinance ; on trouvera une liste de sources d'information utiles dans la bibliographie de l'annexe I.
- **Apprendre à connaître l'institution de microfinance.** L'auditeur externe doit s'entretenir avec le conseil d'administration, avec les principaux dirigeants (notamment ceux concernés par l'activité de crédits) et le personnel du service financier. L'objectif de ces entretiens est de comprendre la stratégie de gestion, la méthodologie de crédit, les systèmes comptables et de contrôle interne, et les circonstances récentes d'évolution des performances de l'institution. L'auditeur

Le processus d'audit comprend la préparation et la planification, l'obtention de la preuve d'audit et la rédaction d'un rapport

L'auditeur doit travailler selon une approche « fondée sur le risque » afin que le travail d'audit soit concentré sur les domaines de risque les plus significatifs

externe doit également visiter les agences et bureaux régionaux pour évaluer leurs relations avec le siège, et comprendre les différents niveaux d'autorité. Enfin, l'auditeur externe effectue un premier examen des rapports et des systèmes pour contrôler les états financiers, les budgets et les plans stratégiques, et pour évaluer la documentation.

- **Comprendre les méthodes et normes comptables.** L'auditeur externe identifie les méthodes et normes comptables utilisées par l'institution de microfinance.
- **Comprendre les systèmes comptables et de contrôle interne.** L'auditeur externe doit prendre connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne de l'institution, et rédiger un document exposant les connaissances acquises. Il a également besoin de comprendre l'attitude des directeurs et des administrateurs vis-à-vis des contrôles internes et leur degré de sensibilisation à ces contrôles.
- **Identifier les relations avec le service d'audit interne.** Si l'institution de microfinance possède un service d'audit interne, l'auditeur externe doit rencontrer le personnel chargé de ce service afin d'établir des relations de travail. Il évalue à cette occasion la fiabilité des éléments du système d'audit interne et détermine dans quelle mesure le personnel de l'audit interne peut participer au processus d'audit.
- **Évaluer le risque.** L'auditeur doit travailler selon une approche « fondée sur le risque », en évaluant les différentes catégories de risques, afin que le travail et les dépenses d'audit soient concentrés sur les domaines de risques les plus significatifs.
- **Définir le caractère significatif.** L'auditeur définit le niveau du caractère significatif de chaque domaine audité, afin de déterminer le degré de précision dans l'évaluation de l'information. L'information est considérée comme significative si son omission ou son inexactitude est susceptible d'influencer les décisions économiques prises sur la base des états financiers.
- **Planifier les tests et procédures d'audit.** L'auditeur planifie les tests et les procédures utilisées afin d'obtenir la preuve d'audit pour les principaux soldes comptables : portefeuille de crédits et provisions pour créances douteuses ; dépôts d'épargne ; trésorerie ; subventions ou fonds propres ; produits et charges. Le client doit participer activement à ce planning, en particulier pour l'examen des comptes et dispositifs relatifs au portefeuille de crédits et aux provisions pour créances douteuses.

6.1.2 Obtention de la preuve d'audit

L'auditeur doit concevoir et exécuter les évaluations et autres procédures pour obtenir la preuve des assertions – explicites et implicites – retenues par la direction dans la préparation des états financiers. Ces assertions peuvent être classifiées comme suit :

- **Exhaustivité** – il n'y a pas d'éléments d'actif ou de passif ou d'opérations non enregistrés.

- **Validité** (désignée par « existence » et « droits et obligations » dans les Normes internationales d'audit [International Standards on Auditing, ISA]) – les opérations enregistrées sont valides.
- **Exactitude** (désigné par « mesure » dans les ISA) – les montants des opérations enregistrées sont exacts.
- **Rattachement** (désigné par « occurrence » dans les ISA) – les opérations sont enregistrées dans la bonne période.
- **Évaluation** – les éléments d'actif et de passif sont correctement évalués.
- **Présentation** – les postes sont décrits conformément aux normes applicables à l'information financière.

Comme la vérification de toutes les transactions effectuées pendant la période auditée serait d'un coût prohibitif, on utilise souvent une méthode d'échantillonnage. Pour déterminer la taille de l'échantillon, il faut évaluer les risques associés aux différents soldes comptables. La méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon sont essentielles pour évaluer le portefeuille de crédits d'une institution de microfinance. C'est pourquoi elles doivent faire l'objet d'un entretien approfondi avec l'auditeur. On trouvera un exemple de définition de la taille de l'échantillon au chapitre 6 du volume 2.

Les tests et procédures d'audit sont menés à la fois au siège et dans les agences. Le volume 2 traite des activités des auditeurs de façon plus détaillée.

La méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon sont essentielles pour évaluer le portefeuille de crédit d'une institution de microfinance

6.1.3 Rapport

L'auditeur prépare un rapport d'audit, ainsi qu'une note à la direction si son client le demande. Les rapports d'audit font l'objet du chapitre 7.

6.2 Responsabilités du client

Étant donné qu'un audit demande du temps et des efforts à des personnes qui ont par ailleurs d'autres responsabilités opérationnelles, il doit être conduit efficacement. L'institution de microfinance doit désigner une personne, habituellement le contrôleur de gestion ou le directeur comptable, responsable de la liaison quotidienne avec l'auditeur externe. Les responsabilités de liaison comprennent au minimum les tâches suivantes (liste non exhaustive) :

- s'assurer que les demandes de documents et d'analyses sont satisfaites dans les délais ;
- communiquer à l'auditeur tout problème de délai ;
- répondre aux demandes d'informations ou d'explications de l'auditeur, ou déléguer cette tâche ;
- recueillir les remarques préliminaires de l'auditeur sur la note à la direction et coordonner les réponses qui y sont faites ;
- prendre en compte les ajustements proposés dans le cadre de l'audit et coordonner leur mise en œuvre.

La direction d'une institution de microfinance a certaines responsabilités lors d'un audit externe. La Norme internationale d'audit (ISA) 580 prévoit que l'auditeur doit obtenir de la direction une reconnaissance de sa responsabilité en matière d'établissement des états financiers – par exemple un exemplaire signé des états financiers, une déclaration écrite, ou les procès-verbaux du conseil d'administration¹.

La direction est également responsable des politiques et procédures d'identification, d'évaluation et de consignation des litiges, revendications et assertions faites. En outre, elle doit garantir la conformité de l'institution de microfinance à la législation et à la réglementation en vigueur.

Lors d'un audit, la direction est amenée à faire de nombreuses déclarations à l'auditeur, spontanément ou en réponse à des demandes spécifiques. L'auditeur peut exiger une déclaration écrite sur des éléments qui revêtent un caractère significatif pour les états financiers.

L'auditeur demande parfois une *lettre d'affirmation de la direction* constatant les responsabilités énumérées plus haut. Cette lettre porte habituellement la même date que le rapport d'audit et est signée par les cadres dirigeants de l'institution. Si la direction refuse de fournir les déclarations demandées par l'auditeur, ceci peut constituer une limitation de l'étendue des travaux d'audit qui fait obstacle à la formulation d'une opinion sans réserve. L'annexe F donne un exemple de lettre d'affirmation de la direction.

6.3 Calendrier de l'audit

Il existe un grand décalage entre le calendrier idéal d'un audit et la pratique réelle dans la plupart des institutions de microfinance.

La phase de planning ou le processus de pré-engagement sont souvent réduits : l'auditeur commence sa mission lorsque les états financiers annuels de l'institution de microfinance sont prêts et consacre deux à quatre semaines à l'audit, selon la taille de l'institution de microfinance. Le rapport d'audit est rarement disponible avant au moins quatre mois à dater de la fin de l'exercice.

Dans l'idéal, le planning et le processus de pré-engagement interviennent aux second et troisième trimestres de l'exercice. À la fin du troisième trimestre est établi le programme d'audit, et quelques tests de procédures sont effectués. La plupart de ces tests ainsi que certains contrôles substantifs peuvent être accomplis au dernier trimestre. Au cours du premier trimestre de l'exercice suivant, les derniers contrôles substantifs doivent être réalisés le plus rapidement possible.

Note

1. Il est possible de se procurer les normes ISA à l'International Federation of Accountants, 535 Fifth Avenue, 26th floor, New York, NY 10017, USA ; tél : 1 212-286-9344 ; fax : 1 212-286-9570 ; site web : <http://www.ifac.org>. Il en existe une traduction française : *Normes internationales d'audit*, publiées par l'IFAC sous la direction de Claude Charron.

Comprendre les rapports d'audit

Ce chapitre porte sur les différents rapports d'audit et sur les types d'opinion exprimés par l'auditeur. Il émet également des suggestions sur la façon dont le client peut interpréter ces rapports et y répondre.

7.1 Le rapport d'audit

Les clients sont parfois surpris de constater, une fois terminées les nombreuses évaluations, analyses et études de documents qui constituent le travail d'audit des états financiers, que le « produit » final est un très bref rapport d'audit, qui ne comprend qu'un seul paragraphe consacré à l'opinion de l'auditeur sur les états financiers. Dans un audit annuel des états financiers d'une institution de microfinance, les obligations de l'auditeur concernant la rédaction du rapport sont assez limitées, comme le stipulent les normes nationales et internationales d'audit. Les auditeurs débattent habituellement des procédures et des résultats de l'audit des états financiers au cours d'un entretien avec le client, si celui-ci en fait la demande. Cependant, les auditeurs ne sont pas tenus de fournir au client des documents écrits autres que le rapport d'audit, les états financiers, et une note à la direction (si cette dernière a été demandée).

Selon la norme ISA 700, le rapport d'audit doit comporter les éléments suivants :

- Intitulé
- Destinataire
- Paragraphe de présentation ou d'introduction (comportant l'identification des états financiers audités et le rappel des responsabilités respectives de la direction de l'institution et de l'auditeur)
- Paragraphe portant sur l'étendue de l'audit (faisant référence aux normes ISA ou aux normes ou pratiques nationales applicables, et décrivant le travail effectué par l'auditeur)
- Paragraphe d'opinion (indiquant l'opinion exprimée par l'auditeur sur les états financiers)
- Date du rapport
- Adresse de l'auditeur
- Signature de l'auditeur

L'encadré 7.1 illustre la présentation classique d'un rapport d'audit exprimant une opinion sans réserve. Comme le montre cet exemple, les détails des tests spécifiques effectués et leurs résultats ne sont pas fournis dans un rapport d'audit écrit

Les clients sont parfois surpris par la brièveté des rapports d'audit

ENCADRÉ 7.1

Exemple de rapport d'audit exprimant une opinion sans réserve

Au destinataire

Nous avons audité le bilan de l'institution de microfinance Essor au 31 décembre 19XX, ainsi que le compte de résultat et les flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date. Ces états financiers relèvent de la responsabilité de la direction de l'institution. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit.

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit. Ces normes requièrent que l'audit soit planifié et réalisé en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit consiste à examiner, sur la base de tests, les éléments justifiant les données présentées dans les états financiers. Un audit consiste également à évaluer les principes comptables appliqués et les estimations significatives faites par la direction, ainsi que la présentation des états financiers dans leur ensemble. Nous estimons que notre audit constitue une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

À notre avis, les états financiers donnent une image fidèle et sincère de (ou « présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs ») la situation financière de l'institution Essor au 31 décembre 19XX, ainsi que du résultat de ses activités et des mouvements de trésorerie pour les exercices clos à ces dates, conformément aux Normes internationales d'audit.

Nom

Date

Adresse

sur les états financiers. Le client de l'audit peut cependant demander un entretien avec l'auditeur, afin de discuter des tests spécifiques employés et de leurs résultats.

Le paragraphe relatif à l'opinion est l'élément essentiel du rapport d'audit. L'auditeur externe peut émettre plusieurs types d'opinion :

- Opinion sans réserve
- Opinion sans réserve avec observation(s)
- Opinion avec réserve
- Impossibilité d'exprimer une opinion
- Opinion défavorable

7.1.1 Opinion sans réserve

L'auditeur émet une opinion sans réserve lorsqu'il est satisfait des éléments audités, dans tous leurs aspects significatifs, et conformément aux termes de référence définis (voir encadré 7.1) :

- L'information financière a été préparée en utilisant un référentiel comptable acceptable, appliqué de manière cohérente.
- L'information financière est conforme aux réglementations en vigueur et aux exigences statutaires.

ENCADRÉ 7.2

Exemple de paragraphe d'observation

À notre avis... (le reste de la formule est identique à celle du paragraphe d'opinion)
Sans remettre en cause l'opinion sans réserve exprimée, nous attirons votre attention sur l'annexe X des états financiers. L'institution a conclu un accord avec les autorités de supervision bancaire selon lequel elle doit maintenir un ratio d'adéquation des fonds propres de X %.

- L'image reflétée par l'information financière dans son ensemble est conforme à la connaissance que l'auditeur a de l'activité de l'organisation ou de l'agence.
- L'information financière est, dans tous ses aspects significatifs, présentée de façon appropriée.
- Les exigences additionnelles requises dans les termes de référence ont été satisfaites.

7.1.2 Opinion sans réserve avec observation(s)

Le rapport d'un auditeur peut-être modifié par l'ajout d'un paragraphe « d'observation », pour mettre en lumière un élément affectant les états financiers. Ce paragraphe est généralement inclus après le paragraphe d'opinion et doit explicitement préciser qu'il ne remet pas en cause l'opinion exprimée par l'auditeur. L'encadré 7.2 présente un exemple de paragraphe d'observation.

La poursuite de l'activité d'une organisation dans un « avenir proche » est pré-supposée lors de la préparation des états financiers. L'« avenir proche » couvre généralement une période qui ne doit pas excéder un an à dater de la clôture des états financiers audités. Si cette supposition est injustifiée, l'organisation peut ne pas être en mesure de réaliser ses actifs à la hauteur des montants enregistrés, et il peut y avoir des modifications dans le montant et les dates d'échéance de ses dettes. Dans ce cas, et en supposant que les informations adéquates soient présentées dans les états financiers, le rapport d'audit doit comporter un paragraphe d'observation relatif à la continuité d'exploitation. Voir l'exemple de l'encadré 7.3 (si les informations ne sont pas fournies, l'auditeur doit exprimer une opinion avec réserve ou une opinion défavorable ; voir ci-dessous).

ENCADRÉ 7.3

Exemple de paragraphe d'observation relatif à la continuité d'exploitation

À notre avis... (le reste de la formule est identique à celle du paragraphe d'opinion)
Sans remettre en cause l'opinion sans réserve exprimée, nous attirons votre attention sur l'annexe X des états financiers. L'institution a subi des pertes nettes de XXX durant l'exercice clos au 31 décembre 19XX, et à compter de cette date, les dettes courantes de l'institution sont supérieures à son actif circulant de XXX, et l'ensemble de ses éléments de passif excède le total de ses éléments d'actif de XXX. Cette situation, ainsi que les problèmes exposés dans l'annexe X, *soulèvent des doutes importants* quant à la continuité d'exploitation de l'institution.

7.1.3 Opinion avec réserve

Dans certaines circonstances, l'auditeur externe peut choisir d'émettre une opinion avec réserve. Une telle opinion résulte généralement soit d'une limitation de l'étendue des travaux d'audit, soit d'un désaccord avec la direction concernant le bien-fondé des procédures comptables ou la conformité de la présentation des états financiers. L'auditeur doit se référer à l'ISA 700 qui stipule :

Une opinion avec réserve doit être exprimée lorsque l'auditeur estime ne pas pouvoir donner une opinion sans réserve, et que le désaccord avec la direction ou la limitation de l'étendue de l'audit n'ont pas une importance ou des conséquences telles qu'elles justifieraient l'expression d'une opinion défavorable ou l'impossibilité d'exprimer une opinion.

Les encadrés 7.4 et 7.5 illustrent deux types d'opinion avec réserve.

ENCADRÉ 7.4

Exemple d'opinion avec réserve due à une limitation de l'étendue des travaux d'audit

À l'exception de la question évoquée dans le paragraphe suivant, nous avons effectué notre audit selon les... (le reste de la formule est identique à celle du paragraphe sur l'étendue)

Nous *n'avons pas assisté* aux contrôles de caisse au 31 décembre 19XX, cette date précédant notre nomination comme auditeurs de l'institution. Compte tenu de la nature des documents conservés par l'institution, *nous n'avons pas été en mesure de vérifier ce montant* par d'autres procédures d'audit.

À notre avis, *sous réserve des conséquences des ajustements* qui auraient pu, le cas échéant, se révéler nécessaires si nous avions été en mesure de vérifier le montant des disponibilités, les états financiers donnent une image fidèle et...

ENCADRÉ 7.5

Exemple d'opinion avec réserve du fait d'un désaccord sur les méthodes comptables (méthodes comptables inappropriées)

Nous avons effectué notre audit selon les... (le reste de la formule est identique à celle du paragraphe sur l'étendue)

Comme nous l'avons exposé dans l'annexe X sur les états financiers, ceux-ci *ne reflètent pas la valeur des actifs immobilisés*. Cette pratique, à notre avis, n'est pas conforme aux Normes internationales d'audit. Les actifs immobilisés pour l'exercice clos au 31 décembre 19XX devraient être de XXX. En conséquence, les actifs immobilisés devraient être établis et les réserves devraient être augmentées de XXX.

À notre avis, *sous réserve des conséquences sur les états financiers* du problème soulevé dans le paragraphe ci-dessus, les états financiers donnent une image fidèle et...

7.1.4 Impossibilité d'exprimer une opinion

Dans certaines circonstances, l'auditeur peut formuler une impossibilité d'exprimer une opinion. Dans ce cas, l'auditeur doit se référer à l'ISA 700 :

ENCADRÉ 7.6

Exemple d'impossibilité d'exprimer une opinion due à une limitation de l'étendue des travaux d'audit

Nous avons audité le bilan de l'institution de microfinance Essor au 31 décembre 19XX, ainsi que le compte de résultat et les flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date. Ces états financiers relèvent de la responsabilité de la direction de l'institution. (La phrase indiquant la responsabilité de l'auditeur est omise)

(Le paragraphe concernant l'étendue des travaux d'audit est soit omis, soit modifié selon les circonstances)

(Un paragraphe décrivant la limitation de l'étendue des travaux d'audit est ajouté comme suit :)

Nous n'avons pas pu confirmer l'existence d'un nombre significatif de crédits sélectionnés pour les tests, en raison des limitations imposées à l'étendue de nos travaux par l'institution.

En raison de l'importance des questions exposées dans le précédent paragraphe, nous ne sommes pas en mesure d'exprimer une opinion sur les états financiers.

Une impossibilité d'exprimer une opinion doit être formulée lorsque la conséquence possible d'une restriction de l'étendue des travaux d'audit a une importance telle que l'auditeur n'est pas parvenu à obtenir une preuve d'audit suffisante et adéquate pour pouvoir se prononcer sur les états financiers.

Par exemple, une impossibilité d'exprimer une opinion est justifiée si les auditeurs n'ont pas pu obtenir la preuve d'audit suffisante sur les crédits, la trésorerie ou d'autres comptes d'une telle importance. Voir l'exemple de l'encadré 7.6.

Si une institution impose de sérieuses restrictions à l'étendue des travaux de l'auditeur au cours de la phase de planification de la mission d'audit, et si l'auditeur estime que de telles restrictions justifient une impossibilité d'exprimer une opinion, il doit normalement refuser la mission d'audit, à moins que son statut ne l'oblige à l'accepter.

7.1.5 Opinion défavorable

D'après l'ISA 700 :

Une opinion défavorable doit être exprimée lorsque le désaccord a une conséquence telle que l'auditeur estime qu'une réserve ne suffirait pas à qualifier la nature incomplète et trompeuse des états financiers.

Une opinion défavorable doit être exprimée si la méthode comptable utilisée est inacceptable et entraîne une distorsion de l'information financière de l'institution. Si, au cours de l'audit, un auditeur découvre des éléments susceptibles de remettre en question l'expression d'une opinion sans réserve, il doit toujours en discuter avec le client avant d'émettre une opinion, de façon à déterminer s'il est possible de remédier au problème. L'encadré 7.7 présente un exemple d'opinion défavorable.

ENCADRÉ 7.7

Exemple d'opinion défavorable due à un désaccord sur les procédures comptables (présentation inappropriée)

Nous avons réalisé notre audit selon... (le reste de la formule est identique à celle du paragraphe sur l'étendue)

(Paragraphe(s) décrivant le désaccord)

À notre avis, et en raison de l'incidence des questions exposées dans le(s) paragraphe(s) précédent(s), *les états financiers ne donnent pas une image fidèle de (ou ne présentent pas sincèrement) la situation financière de l'institution au 31 décembre 19XX, ni des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et ne sont pas conformes aux principes comptables généralement reconnus.*

Les lecteurs qui n'ont pas l'expérience des opinions d'audit les interprètent parfois de façon erronée. Ils comprennent qu'une opinion avec réserve ou une opinion défavorable peut justifier de sérieuses inquiétudes en ce qui concerne la qualité de la gestion, l'état des systèmes comptables et de contrôle, ou la santé de l'institution. Cependant, ils considèrent parfois, à tort, qu'une opinion sans réserve est l'assurance que l'institution est en parfaite santé, qu'il n'y a pas de fraude, que son portefeuille de crédits est sain, etc. Les lecteurs doivent être conscients des limites des audits externes des états financiers. Ils peuvent souhaiter revoir la fin du paragraphe 2.2.1 qui expose certaines de ces limites.

7.2 Note à la direction

Comme on l'a déjà vu, les termes de référence d'un audit doivent toujours demander une note à la direction, qui commente les faiblesses et propose des recommandations concernant les problèmes rencontrés au cours de l'audit. Ce document est généralement adressé au conseil d'administration ou au comité d'audit. Il est aussi parfois adressé aux bailleurs de fonds (ou ils en reçoivent une copie). Habituellement, l'auditeur rédige une première version de la lettre, à laquelle la direction fait une réponse qui sera prise en compte dans la rédaction du document final.

Parfois, les auditeurs délivrent une note à la direction standard, abordant des problèmes généraux sans considérer les circonstances et problèmes spécifiques soulevés par le client. Les clients doivent insister pour que les notes à la direction apportent une réponse directe et pratique aux problèmes concrets de l'institution auditée. Un exemple de note à la direction est présenté dans l'annexe H.

Le conseil d'administration et la direction de l'institution doivent discuter des commentaires effectués par l'auditeur dans la note à la direction, et mettre au point un plan d'action après avoir examiné les recommandations. Le client peut également demander un entretien avec l'auditeur suite à l'audit pour débattre des commentaires faits dans la note à la direction, et obtenir l'avis de l'auditeur sur les améliorations prévues. Quand la note à la direction identifie des faiblesses particulièrement sérieuses ou importantes, l'institution peut envisager de conclure

un contrat d'assistance technique pour la mise en œuvre des améliorations (engager le cabinet d'audit externe pour cette tâche peut poser un problème de conflit d'intérêts, mais dans de nombreux cas, cela peut être une solution censée).

Les lecteurs doivent être attentifs à l'interprétation des notes à la direction, pour deux raisons. D'abord, même dans une institution sophistiquée et bien gérée, il y a inévitablement un certain nombre de domaines dans lesquels, soit par accident, soit du fait d'un problème de conception, les procédures ou les contrôles définis ne sont pas respectés. Le fait que la note à la direction contienne un certain nombre d'observations et de recommandations ne signifie pas nécessairement que la gestion financière présente des faiblesses, ou que le système de contrôle n'est pas satisfaisant. Les lecteurs doivent plutôt évaluer la signification de chacun des éléments. Deuxièmement, la direction d'une institution de microfinance a parfois des raisons valables et professionnelles de ne pas appliquer les procédures et contrôles qui sont communément utilisés dans d'autres institutions.

La direction, le conseil d'administration et les bailleurs de fonds doivent examiner consciencieusement le contenu de la note à la direction de l'auditeur, mais ne doivent pas considérer que chaque recommandation doit automatiquement être mise en œuvre. Il est important d'adopter ce point de vue. Si le conseil d'administration ou la direction pense que chaque élément de la note à la direction reflète les compétences de la direction, ou que chaque recommandation doit être suivie, les directeurs et les auditeurs dépenseront inutilement leur énergie dans des discussions stériles sur le contenu de la note à la direction.

Cette observation sur les notes à la direction est valable pour l'ensemble des recommandations d'audit, quel que soit l'endroit où elles sont exprimées. On constate, en particulier lorsque des bailleurs de fonds ou des gouvernements sont concernés, une tendance à insister sur la nécessité de mise en œuvre de chacune des recommandations émises par les auditeurs ; cette mesure est un moyen pour les administrations – bailleurs de fonds ou gouvernements – de minimiser les risques encourus. Lorsque les recommandations sont imposées de la sorte, il peut en résulter de mauvaises décisions. En outre, les personnes et institutions auditées réagissent mal à l'audit ; elles le redoutent et se tiennent sur la défensive. Prendre les recommandations des auditeurs au sérieux ne signifie pas qu'il faut les adopter automatiquement. Ces recommandations ne doivent pas être définitives, mais plutôt le point de départ d'une discussion entre les différentes parties concernées.

Prendre les recommandations d'audit au sérieux ne signifie pas les adopter automatiquement

7.3 Rapport d'examen effectué sur la base de procédures convenues

Lorsque des procédures convenues ont été intégrées à la mission d'audit, l'auditeur doit faire un rapport sur la nature et le résultat de ces procédures et tests, sans exprimer d'opinion quant à leur signification globale. C'est pourquoi les clients doivent prêter particulièrement attention à la manière dont sont définies les procédures à effectuer, afin de s'assurer qu'ils seront en mesure de formuler leurs propres conclusions sur les résultats fournis.