



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

# Audit externe des institutions de microfinance

## *Guide pratique*

Volume 2

À l'usage des auditeurs externes

Série « Outil technique » n° 3  
Décembre 1998



# Table des matières

---

Avant-propos	ix
Remerciements	xi
Sigles et abréviations	xii
<b>Chapitre 1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Destinataires et utilisation du guide	3
1.2 Limites du guide pratique	4
1.3 Organisation du volume	5
<b>Chapitre 2 Audit des institutions de microfinance : une vue d'ensemble</b>	<b>7</b>
2.1 Les différents types de service	7
2.1.1 Audit annuel des états financiers	7
2.1.2 Examen sur la base de procédures convenues	8
2.1.3 Mission d'audit spéciale	8
2.2 Le processus de contractualisation	9
2.3 Les normes d'audit et les normes comptables	10
2.4 Les étapes du processus d'audit	10
<b>Chapitre 3 Comprendre le secteur de la microfinance</b>	<b>13</b>
3.1 Contexte et historique de la microfinance	13
3.2 Les méthodologies de crédit en microfinance	14
3.2.1 Les différences entre la microfinance et l'activité de crédit classique	14
3.2.2 Les différents types de méthodologies de crédit dans la microfinance	16
3.3 Les différents types d'institutions engagées dans la microfinance	18
3.4 Les opérations décentralisées et les contrôles internes	20
3.5 Les problèmes de fraude	21
<b>Chapitre 4 Planifier l'audit</b>	<b>25</b>
4.1 Acquérir une connaissance des activités des institutions de microfinance	25
4.1.1 Les entretiens	25
4.1.2 Les visites	27
4.1.3 L'examen des rapports et documents	27
4.2 Comprendre les normes et les méthodes comptables	27
4.2.1 Les normes comptables	28
4.2.2 Les méthodes comptables	28
4.2.3 Institution financière ou institution à but non lucratif ?	28
4.3 Comprendre les systèmes comptables et les systèmes de contrôle interne	28

4.3.1 Les systèmes comptables	29
4.3.2 Les systèmes de contrôle interne	29
4.4 Évaluer le risque d'audit	29
4.4.1 Le risque inhérent	29
4.4.2 Le risque lié au contrôle	31
4.4.3 Le risque de non-détection	32
4.5 Définir le seuil de signification	32
4.6 Évaluation de l'audit interne et relations avec les auditeurs internes	34
<b>Chapitre 5 Obtention de la preuve d'audit : aperçu</b>	<b>37</b>
5.1 Principaux soldes de comptes	37
5.2 Identification des erreurs potentielles pour chaque solde de compte	38
5.3 Identification des risques d'exploitation pour chaque solde de compte	38
5.4 Identification des risques d'audit pour chaque solde de compte	39
5.5 Mise en œuvre des tests de procédures	40
5.6 Mise en œuvre des contrôles substantifs	40
5.7 Définition des échantillons	41
5.7.1 Échantillonnage pour les tests de procédures	42
5.7.2 Échantillonnage pour les contrôles substantifs	42
5.8 Obtention de déclarations de la direction	43
<b>Chapitre 6 Obtention de la preuve d'audit : le portefeuille de crédits</b>	<b>45</b>
6.1 Quelles sont les caractéristiques du portefeuille d'une institution de microfinance ?	45
6.2 Risques d'exploitation	48
6.2.1 Le risque de contrepartie	48
6.2.2 Le risque de fraude	48
6.2.3 Le risque de taux et le risque de change	50
6.3 Risque d'audit	50
6.4 Les tests de procédures	50
6.4.1 Tests de procédures au siège	51
6.4.2 Tests de procédures au niveau des bureaux locaux	54
6.4.3 Tests de procédures à travers les visites aux clients	57
6.5 Contrôles substantifs	58
6.5.1 Contrôles de détail	58
6.5.2 Procédures analytiques	61
6.6 Tests sur les intérêts à recevoir et le produit des intérêts	61
6.6.1 Intérêts à recevoir	61
6.6.2 Test du produit des intérêts	62
6.7 Procédures convenues pour le portefeuille de crédits	63
<b>Chapitre 7 Obtention de la preuve d'audit : provisions pour créances douteuses et abandons de créances</b>	<b>65</b>
7.1 L'importance des provisions pour créances douteuses	65
7.2 La nécessité des abandons de créances	68
7.3 Tests de procédures	69
7.3.1 Exactitude du rapport	69

7.3.2 Problèmes de versements calculés	70
7.3.3 Les provisions pour créances douteuses	71
7.4 Contrôles substantifs	72
7.4.1 Contrôles de détail	72
7.4.2 Procédures analytiques	72
7.5 Conformité aux lois et réglementations	73
<b>Chapitre 8 Obtention de la preuve d'audit : disponibilités et comptes assimilés</b>	<b>75</b>
8.1 Risques potentiels d'exploitation	75
8.1.1 Le risque d'illiquidité	75
8.1.2 Le risque de fraude	76
8.2 Risques d'audit potentiels	77
8.3 Tests de procédures	77
8.3.1 Test de séparation des tâches	77
8.3.2 Test du flux de trésorerie dans l'organisation	78
8.3.3 Test des procédures de rapprochement bancaire	78
8.4 Contrôles substantifs	78
<b>Chapitre 9 Obtention de la preuve d'audit : les fonds propres</b>	<b>81</b>
9.1 Les risques d'exploitation potentiels	82
9.1.1 Le risque fiduciaire	82
9.1.2 Le risque réglementaire	82
9.2 Tests de procédures	83
9.3 Contrôles substantifs	83
<b>Chapitre 10 Obtention de la preuve d'audit : dettes à court terme et charges à payer</b>	<b>85</b>
10.1 Tests de procédures	86
10.1.1 Sur les dettes à court terme	86
10.1.2 Sur les charges à payer	86
10.2 Contrôles substantifs	87
10.2.1 Contrôles de détail	87
10.2.2 Procédures analytiques	87
<b>Chapitre 11 Obtention de la preuve d'audit : encours d'épargne et dépôts</b>	<b>89</b>
11.1 Risques d'exploitation potentiels	90
11.2 Tests de procédures	90
11.3 Contrôles substantifs	90
11.3.1 Contrôles de détail	90
11.3.2 Procédures analytiques	91
<b>Chapitre 12 Obtention de la preuve d'audit : les produits et charges</b>	<b>93</b>
12.1 Risques potentiels	93
12.2 Tests de procédures	94
12.3 Contrôles substantifs	94

<b>Chapitre 13 Rapport d'audit</b>	<b>97</b>
13.1 Le rapport d'audit	97
13.1.1 Opinion sans réserve	98
13.1.2 Opinion sans réserve avec observation(s)	98
13.1.3 Opinion avec réserve	99
13.1.4 Impossibilité d'exprimer une opinion	100
13.1.5 Opinion défavorable	101
13.2 Note à la direction	101

### Encadrés

4.1 Résumé de la norme ISA 400 sur les systèmes comptables et les systèmes de contrôle interne	30
4.2 Résumé de la norme ISA 400 sur le risque inhérent et le risque lié au contrôle	31
4.3 Un exemple de risque lié au contrôle dans une institution de microfinance	32
4.4 Résumé de la norme ISA 320 sur le caractère significatif	32
4.5 Exemple de calcul du seuil de signification pour une institution de microfinance	33
4.6 Exemple d'utilisation du travail d'audit interne	35
5.1 Résumé de la norme ISA 400 sur le risque de non-détection	40
5.2 Résumé de la norme ISA 400 sur les tests de procédures	41
5.3 Résumé de la norme ISA 520 sur les procédures analytiques	41
5.4 Résumé de la norme ISA 530 sur le sondage en audit	43
6.1 Exemples d'expériences de fraude dans des institutions de microfinance	49
6.2 Éléments possibles de la politique de crédit d'une institution de microfinance	52
6.3 Exemples d'éléments de dossiers de prêts à tester	56
6.4 Exemples de points à soulever lors des visites aux clients	58
6.5 Exemples de définition de la taille de l'échantillon pour les visites aux clients	60
13.1 Exemple de rapport d'audit exprimant une opinion sans réserve	98
13.2 Exemple de paragraphe d'observation	99
13.3 Exemple de paragraphe d'observation relatif à la continuité d'exploitation	99
13.4 Exemple d'opinion avec réserve due à une limitation de l'étendue des travaux d'audit	100
13.5 Exemple d'opinion avec réserve du fait d'un désaccord sur les méthodes comptable (méthodes comptables inappropriées )	100
13.6 Exemple d'impossibilité d'exprimer une opinion due à une limitation de l'étendue des travaux d'audit	101
13.7 Exemple d'opinion défavorable due à un désaccord sur les procédures comptables (présentation inappropriée)	102

### Schéma

4.1 La chaîne idéale de transmission de l'information pour l'audit interne	35
--	----

**Tableaux**

4.1	Premiers éléments à considérer pour planifier l'audit d'une institution de microfinance	26
4.2	Exemples de seuils de signification	33
4.3	Travailler avec les auditeurs internes dans une institution de microfinance	34
5.1	Exemples d'erreurs potentielles dans les soldes comptables	38
7.1	Exemple de balance âgée avec provisionnement pour créances douteuses correspondant	67





# 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 micro-entreprises, 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 microfinance. 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.

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

## 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.

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 de-

vront être complétés par un apprentissage approfondi des pratiques de ce secteur et de la méthodologie propre à l'institution de microfinance audité. 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 audité.

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.

Le volume 2 s'adresse aux auditeurs de diverses institutions de microfinance et de pays différents. Dans la mesure où ces auditeurs présentent une expérience et un degré d'expertise très variables, il a été difficile de proposer un niveau de discussion adapté à tous les lecteurs. Les auditeurs expérimentés trouveront, par exemple, peu d'intérêt dans la revue des principes généraux d'audit. Nous espérons toutefois que ces auditeurs comprendront la raison de l'inclusion de ces éléments dans le guide, et s'intéresseront aux éléments relatifs aux enjeux spécifiques de l'audit des institutions de microfinance.



### **1.3 Organisation du volume**

Les chapitres 2 à 5 de ce volume proposent une vision globale du secteur de la microfinance et des audits d'institutions de microfinance, et présentent, en particulier, une analyse des différences entre les institutions de microfinance et les établissements bancaires classiques. Ces chapitres présentent les normes d'audit et procédures les plus adaptées à l'audit d'institutions de microfinance. Les auditeurs qui n'ont encore jamais effectué d'audit d'institution de microfinance ou qui se trouvent dans des pays où il n'existe pas de normes nationales d'audit, doivent examiner attentivement les chapitres 2 à 5. Les auditeurs plus expérimentés seront sans doute déjà familiarisés avec les éléments qui y sont présentés.

Les chapitres 6 à 13 contiennent des informations certainement utiles à tous les auditeurs, car ils fournissent des indications spécifiques sur l'obtention de la preuve d'audit pour les soldes comptables clés des institutions de microfinance.

# Audit des institutions de microfinance : une vue d'ensemble

---

*Ce chapitre décrit les différents types de services que les institutions de microfinance et les bailleurs de fonds sont en droit d'attendre des auditeurs externes. Il présente également rapidement, en introduction aux chapitres qui suivent, le processus d'audit d'une institution de microfinance.*

## 2.1 Les différents types de services

Le « client » d'un service d'audit peut être l'institution elle-même, ou un investisseur extérieur, tel qu'un bailleur de fonds, un prêteur, ou un actionnaire potentiel. Les bailleurs de fonds imposent généralement des exigences supplémentaires par rapport aux termes de référence habituels d'un audit.

La mission d'audit d'une institution de microfinance consiste généralement en une combinaison de plusieurs services parmi les suivants :

- Audit annuel des états financiers.
- Examen sur la base de procédures convenues.
- Mission d'audit spéciale.

### 2.1.1 Audit annuel des états financiers

L'audit d'une institution de microfinance est en apparence proche de celui d'une institution financière classique. Les institutions de microfinance accordent des crédits, ont d'importantes réserves de liquidité, et une proportion généralement faible d'actifs immobilisés. Il existe cependant des différences importantes entre les audits de ces deux types d'institutions. La manière d'octroyer et de gérer les crédits des institutions de microfinance est très différente de celle des banques. De plus, de nombreuses institutions de microfinance mènent leur activité financière avec un statut légal d'organisation non gouvernementale (ONG) à but non lucratif, et sont largement financées par des subventions et lignes de crédit fortement subventionnées. Cette association unique entre activités financières et statut d'ONG crée des différences importantes au niveau des états financiers des institutions de microfinance et dans la manière de les auditer.

*L'auditeur doit s'assurer avant le début de sa mission que les attentes du client de l'audit sont explicites*

*Le volume 1 encourage les clients d'audit à porter une attention particulière aux évaluations des systèmes de suivi du portefeuille, certaines d'entre elles pouvant sortir du cadre d'un audit ordinaire des états financiers*

Souvent, les institutions de microfinance et les bailleurs de fonds ne savent pas quels sont les domaines couverts par un audit des états financiers, surtout lorsque l'institution est auditée pour la première fois.

C'est pourquoi l'auditeur doit s'assurer, avant le début de sa mission, que les attentes du client de l'audit sont explicites, et clairement exposées dans les termes de référence ou l'accord d'engagement. (Étant donné les conseils proposés dans le volume 1 et les caractéristiques des institutions de microfinance, les auditeurs doivent s'attendre à ce que les termes de référence des audits d'états financiers des institutions de microfinance soient particulièrement détaillés. L'annexe C propose un exemple de termes de référence.)

Dans la mesure où les institutions de microfinance ont des niveaux de développement organisationnel et de capacité de gestion financière variables, la note à la direction<sup>1</sup> peut être un élément particulièrement utile de l'audit. Le volume 1 suggère qu'une note à la direction soit systématiquement demandée dans les audits d'institutions de microfinance. Les auditeurs externes doivent donc y prêter une attention particulière.

### *2.1.2 Examen sur la base de procédures convenues*

Les systèmes de suivi du portefeuille de crédits constituent le domaine le plus risqué de l'activité des institutions de microfinance, et posent des problèmes différents de ceux relatifs aux portefeuilles de crédits des banques commerciales. Un audit des états financiers classique ne permet souvent pas de réunir suffisamment d'éléments probants<sup>2</sup> pour juger de la qualité des systèmes de suivi du portefeuille et de l'information d'une institution de microfinance. Les procédures d'audit habituelles peuvent passer à côté de certains domaines de risques importants dus à une information inadéquate sur le portefeuille ou à des pratiques trompeuses. L'auditeur peut alors manquer de données fiables pour évaluer la pertinence des provisions pour créances douteuses.

Pour cette raison, le volume 1 encourage les clients d'audit d'institutions de microfinance à porter une attention particulière aux évaluations des systèmes de suivi du portefeuille. Une partie du travail nécessaire à ces évaluations peut sortir du cadre de l'audit des états financiers, et donc être intégrée dans un examen sur la base de procédures convenues ou dans une mission d'audit spéciale sur les systèmes d'information de gestion ou sur les contrôles internes. L'annexe C présente un exemple de termes de référence sur les procédures d'évaluation des systèmes de suivi du portefeuille de crédits et de l'information financière.

### *2.1.3 Mission d'audit spéciale*

Les institutions de microfinance demandent souvent des missions d'audit spéciales. Dans la majorité des cas, elles sont requises par un bailleur de fonds désireux de contrôler l'affectation de ses fonds et de s'assurer du respect des termes de son accord avec l'institution de microfinance (le chapitre 4 du volume 1 encourage les

bailleurs de fonds à limiter ce type d'exigences dans la mesure du possible). Le bailleur précise souvent lui-même les termes de référence correspondant à ce travail.

Dans d'autres cas, l'institution peut demander une mission d'audit spéciale de ses systèmes de contrôle interne ou d'information de gestion. (Comme nous l'avons vu, la majeure partie du travail nécessaire pour garantir la valeur du portefeuille d'une institution et l'adéquation de ses provisions pour créances douteuses consiste en l'examen de ses systèmes d'information de gestion et de contrôle interne. Une mission d'audit spéciale de ces systèmes peut être effectuée si le client demande des évaluations et analyses qui dépassent le cadre habituel d'un audit des états financiers.) Le volume 1 conseille aux clients d'audit de demander aux auditeurs externes de les aider à définir l'étendue des travaux de la mission d'audit spéciale.

Les exigences des bailleurs obligent parfois les institutions à recourir à plusieurs audits, ce qui peut s'avérer inutilement redondant et inefficace. Il existe toutefois une certaine tendance des bailleurs à s'orienter vers une approche d'« audit unique » (voir discussion dans le paragraphe 4.1. du volume 1). Dans le cas où l'exigence de plusieurs audits conduit à faire appel à différents cabinets d'audit, il est essentiel de veiller à leur coordination.

*De nombreuses institutions de microfinance n'utilisent pas de référentiel comptable*

## 2.2 Le processus de contractualisation

Le processus de contractualisation dans le cas de l'audit d'une institution de microfinance peut différer de celui relatif à d'autres institutions. Comme nous l'avons souligné auparavant, une institution de microfinance peut n'avoir jamais été auditée, ou un bailleur peut participer au processus de contractualisation. De plus, de nombreuses institutions cherchent à lier avec leur auditeur externe une relation contractuelle élargie, comprenant un appui soit à l'audit interne, soit à la mise en place de systèmes comptables, soit encore à d'autres activités du département financier. Cette relation est généralement souple et plutôt libre de tout engagement formel. Elle doit toutefois être définie avec précaution, afin de minimiser les conflits éventuels par rapport à l'objectivité de l'audit externe.

Étant donné leurs budgets limités, dans certains cas, et l'orientation sociale de leur activité, les institutions de microfinance peuvent favoriser des cabinets d'audit externe fournissant gratuitement un certain nombre de leurs services, ou offrant des services en plus de ceux inclus dans les termes de référence. Certains cabinets d'audit sont prêts à accepter une mission moins lucrative parce qu'ils désirent soutenir la vocation humanitaire des institutions de microfinance, ou parce qu'il s'agit pour eux d'un moyen d'affirmer leur position dans un secteur en pleine croissance.

Les auditeurs doivent consulter le chapitre 4 du volume 1, qui apporte des suggestions détaillées sur les demandes d'audit d'institutions de microfinance. Par exemple, les clients sont encouragés à demander aux auditeurs potentiels de participer à une étude préliminaire de l'institution et de faire une présentation orale de leur proposition d'audit. En particulier, *il est conseillé aux clients de demander à l'auditeur de lire ce guide avant la contractualisation de l'audit*, et d'indiquer par

écrit les principaux éléments du guide 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 déviation importante doit faire l'objet d'une discussion préalable avec le client.

### 2.3 Les normes d'audit et les normes comptables

*Les auditeurs externes ne doivent pas sous-estimer la complexité des audits d'institutions de microfinance*

Pour la réalisation d'un audit d'institution de microfinance, l'auditeur externe doit normalement se conformer aux normes d'audit du pays dans lequel il réalise l'audit. Dans les pays où de telles normes n'existent pas, l'auditeur doit se conformer aux Normes internationales d'audit (ISA), publiées par la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC, *International Federation of Accountants*)<sup>3</sup>.

Dans un audit des états financiers, l'auditeur doit émettre une opinion qui détermine si les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de l'institution, en conformité avec un référentiel comptable reconnu, tels que les principes comptables généralement reconnus au niveau national, ou les Normes comptables internationales. Mais les auditeurs doivent savoir que de nombreuses institutions n'utilisent pas de référentiel comptable. En effet, même lorsqu'une institution affirme suivre les « principes comptables généralement reconnus », il est toujours difficile de savoir si ces principes se réfèrent aux normes nationales, à celles d'un pays occidental, ou encore aux Normes comptables internationales. L'annexe B présente une réflexion plus approfondie sur les normes comptables et les normes d'audit.

### 2.4 Les étapes du processus d'audit

En raison de la taille limitée des institutions de microfinance, du caractère non réglementé de leurs activités, et de l'étroitesse des budgets qu'elles consacrent aux audits, il peut être tentant pour l'auditeur de réaliser un audit très rapide. Les auditeurs externes ne doivent pourtant pas sous-estimer la complexité des audits d'institutions de microfinance. Plusieurs éléments peuvent constituer de véritables défis en matière d'audit : leurs méthodologies de crédit inhabituelles, leur nombre important d'opérations de crédit, et la décentralisation géographique et opérationnelle de leurs activités. Ces difficultés peuvent être accentuées, dans de nombreuses institutions de microfinance, par la faiblesse des contrôles internes et par le manque d'expérience de l'auditeur dans le secteur de la microfinance.

Bien que chaque cabinet d'audit possède ses propres procédures, ce volume procure des conseils qui sont spécifiques aux institutions de microfinance (et conformes aux Normes internationales d'audit), pour chaque étape du processus d'audit :

- Comprendre le secteur de la microfinance (chapitre 3)
- Planifier l'audit (chapitre 4)
- Obtention de la preuve d'audit (chapitres 5 à 12)
- Le rapport d'audit (chapitre 13)

## Notes

1. *Note du traducteur*: « note à la direction » se dit aussi « lettre de recommandations ».
2. *Note du traducteur*: le terme « éléments probants » est équivalent au terme « preuve d'audit ».
3. La liste des Normes internationales d'audit peut être obtenue en s'adressant à la Fédération internationale des comptables, *International Federation of Accountants*, 535 Fifth Avenue, 26<sup>th</sup> floor, New York, NY 10017, USA ; tél. : 1-212-286-9344, fax : 1-212-286-9570 ; adresse 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 le secteur de la microfinance

---

*Ce chapitre offre une description générale du secteur de la microfinance, tout en détaillant certains aspects d'un intérêt plus spécifique pour les auditeurs. Sont traités : le contexte et l'histoire de la microfinance, les méthodologies de crédit, les différents types d'institutions de microfinance, les opérations décentralisées et les contrôles internes, ainsi que les problèmes de fraude.*

## 3.1 Contexte et historique de la microfinance

Les micro-entreprises, entreprises de très petite taille employant une à dix personnes, représentent une source importante de revenu et de travail pour les populations pauvres. Dans les pays en développement, 30 à 80 % de la population travaille dans des entreprises de ce type. Les micro-entrepreneurs ont des activités de production (dans l'agriculture ou le textile, par exemple), de commerce (comme le petit commerce de rue), et de service (comme la restauration). Les micro-entreprises partagent généralement les caractéristiques suivantes :

- elles sont informelles, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas enregistrées ou agréées par les autorités compétentes, et ne paient aucun impôt sur leurs activités ;
- elles utilisent des technologies plus traditionnelles que modernes ;
- elles sont gérées par leur propriétaire ;
- elles ne tiennent pas de registre comptable formel, et ne distinguent pas les comptes du ménage de ceux de l'entreprise.

Les micro-entrepreneurs n'ont traditionnellement pas accès aux prêts bancaires. Les crédits dont ils ont besoin, compris généralement entre 25 et 1 000 dollars, sont trop faibles pour être économiquement rentables pour les banques classiques. La plupart des banquiers considèrent les micro-entrepreneurs comme une clientèle beaucoup trop risquée, en raison de leur incapacité à produire des garanties matérielles, de la façon dont ils gèrent leur comptes, et de leur statut informel. Les sources de crédit accessibles aux micro-entrepreneurs se limitent ainsi aux membres de la famille, aux commerçants et autres prêteurs informels qui, en général, pratiquent des taux d'intérêt extrêmement élevés.

Au cours des vingt dernières années, un large panel d'institutions, principalement des organisations à but non lucratif et à vocation sociale, ont néanmoins développé des méthodes qui leur permettent d'accorder des crédits à des micro-

*La microfinance assure aujourd'hui le revenu et le bien-être de dizaines de millions de clients*

*Certaines techniques qui fonctionnent bien pour l'audit de banques classiques se révèlent inadaptées aux institutions de microfinance, surtout en ce qui concerne l'analyse du portefeuille*

entrepreneurs et à d'autres clients pauvres à un coût raisonnable, tout en parvenant à maintenir un taux de remboursement élevé. Dans beaucoup de pays en développement, la microfinance a connu un essor remarquable : elle assure aujourd'hui le revenu et le bien-être de dizaines de millions de clients.

Les grandes institutions pionnières de microfinance ont démontré que l'offre de services de ce type peut être financièrement pérenne. L'utilisation du capital emprunté par les clients pauvres est si productive, qu'ils sont capables, et prêts à payer des taux d'intérêts suffisants pour couvrir le coût total de ces services. Plusieurs dizaines d'institutions de microfinance ont déjà des activités suffisamment rentables pour permettre une croissance exponentielle, financée par des ressources commerciales. Le département de microfinance de la banque d'État Bank Rakyat Indonesia sert près de 20 millions de clients et génère des bénéfices énormes. Les ONG engagées avec succès dans la microfinance en Asie, en Afrique, et en Amérique latine, se convertissent en banques commerciales ou en institutions financières. Parallèlement, dans plusieurs pays, les banques commerciales privées sont elles-mêmes attirées par le secteur de la microfinance.

Aujourd'hui, il existe des milliers d'institutions de microfinance dans le monde. Peu d'entre elles ont atteint la pérennité financière, mais beaucoup espèrent y parvenir. Leur motivation reste avant tout sociale, mais elles espèrent que l'atteinte de la rentabilité leur permettra d'étendre leurs activités bien au-delà de ce que leur permettent les fonds limités versés par l'État ou les bailleurs de fonds. Ce développement leur ouvre la perspective d'une clientèle de plusieurs centaines de millions d'emprunteurs pauvres. Dans ce contexte, les institutions de microfinance et les bailleurs qui les financent accordent une importance croissante aux performances et à l'information financières. (Pour plus d'informations sur la microfinance, les auditeurs pourront consulter la bibliographie fournie en annexe I. Les institutions de microfinance et les bailleurs pourront proposer des références bibliographiques complémentaires, la littérature sur la microfinance se développant très rapidement.)

### **3.2 Les méthodologies de crédit en microfinance**

Les institutions de microfinance sont différentes des banques, mais le sont également les unes des autres.

#### *3.2.1 Les différences entre la microfinance et l'activité de crédit classique*

Le succès de la microfinance est essentiellement lié au caractère innovant des méthodologies de crédit, qui ont été développées à la fois pour réduire le coût de petits prêts non garantis accordés à un grand nombre de clients pauvres, et pour maintenir des taux de remboursement élevés. Bon nombre de méthodologies reconnues ont évolué ; celles qui fonctionnent bien sont celles qui se sont ajustées à la demande de la clientèle de l'institution, à son environnement, et à sa philosophie<sup>1</sup>.



Ces innovations méthodologiques peuvent toutefois être sources de problèmes pour des auditeurs habitués à l'examen de banques traditionnelles. Certaines techniques qui fonctionnent bien pour l'audit de banques classiques se révèlent inadaptées aux institutions de microfinance, surtout en ce qui concerne l'analyse du portefeuille.

La méthodologie de crédit des banques traditionnelles, surtout dans les pays pauvres, se fonde en général sur les actifs, et repose largement sur le gage et autres garanties matérielles pour assurer le remboursement. À l'opposé, en microfinance, les méthodologies de crédit qui fonctionnent reposent, pour leur part, davantage sur le profil individuel : l'évaluation des crédits est centrée sur la volonté et la capacité des clients à rembourser, plus que sur les actifs pouvant être saisis en cas de non-remboursement. Même si certaines institutions de microfinance prennent des garanties matérielles en dépôt, ces dernières constituent rarement le fondement de leurs décisions d'octroi de prêt.

Cette approche centrée sur le profil individuel peut se mettre en pratique de plusieurs manières. Presque toutes les institutions de microfinance font des crédits de montants progressifs. Le premier crédit accordé est de faible montant, afin de minimiser le risque. Le remboursement régulier par le client des premiers crédits est aux yeux de l'institution une garantie suffisante pour augmenter le montant des crédits suivants. La motivation des clients à rembourser correctement repose essentiellement sur un contrat implicite d'accès à des services futurs : autrement dit, les clients prévoient une relation durable avec l'institution, qui leur donne non seulement l'assurance d'un accès aux crédits futurs, mais aussi celle de délais rapides (à cet égard, la microfinance présente des similitudes avec le système des cartes de crédit).

Pour renforcer la motivation à rembourser, les meilleures institutions adoptent une attitude très stricte à l'égard des impayés ; elles font passer un message fort aux clients, indiquant que le non-remboursement entraînera non seulement l'interdiction d'accéder à des crédits ultérieurs, mais aussi de multiples embarras et difficultés liés à des mesures de recouvrement énergiques. Pour ceux qui ne sont pas familiers de la microfinance, les mesures de recouvrement appliquées par les meilleures institutions de microfinance peuvent paraître extrêmes, dans la mesure où elles peuvent aller jusqu'au harcèlement des clients en retard. Mais dans la plupart des pays, cette extrême rigueur s'est avérée nécessaire pour maintenir le respect des engagements contractuels et pérenniser des services à un type de clientèle risquée. Les institutions de microfinance en bonne santé communiquent ce message avant même que leurs clients présentent des problèmes de remboursement. La plupart organisent ainsi des sessions de formation pour les nouveaux clients afin de leur montrer le fonctionnement du système de crédit, et pour souligner leur volonté d'un remboursement rapide.

Cette motivation forte à rembourser permet aux institutions de microfinance en bonne santé de maintenir de faibles taux de non-remboursement. Dans le même temps, la nature de cette motivation, de même que l'absence de garanties matérielles, rendent les institutions de microfinance particulièrement sensibles à

*Les auditeurs d'institutions de microfinance doivent accorder une attention particulière aux politiques, aux pratiques, et aux systèmes de gestion et d'information sur les impayés*

des crises de non-remboursement, lorsque la confiance des clients dans le renouvellement des crédits est remise en cause. Par exemple, un retard non prévu dans l'accès aux fonds des bailleurs, peut retarder l'octroi de crédits par une institution de microfinance, et entraîner de ce fait des problèmes de non-remboursement.

Dans de nombreux programmes, la motivation à rembourser dépend aussi en partie de la pression sociale. Quand les clients découvrent que d'autres n'ont pas remboursé leurs prêts, ils sont moins disposés à rembourser le leur. Non seulement ils ressentent moins de pression sociale pour rembourser, mais les problèmes de recouvrement de l'institution réduisent également leur confiance dans la possibilité d'accéder à de nouveaux prêts, qu'ils remboursent ou non celui en cours. En l'absence d'une réponse immédiate et très stricte de la part de l'institution de microfinance, les problèmes d'impayés peuvent très vite devenir incontrôlables, et ce beaucoup plus rapidement dans le cas d'une institution de microfinance que dans celui d'une banque commerciale normale.

Tous ces facteurs rendent cruciales pour la viabilité d'une institution de microfinance, une information et une gestion rapides et fiables des retards. Toutes les institutions de microfinance ne sont pas compétentes dans ce domaine. En réalité, les impayés sont de loin la première cause de faillite des institutions. L'information sur les impayés destinée aux personnes extérieures est souvent erronée, parfois par mégarde et parfois délibérément. Plus important, les systèmes d'information internes peuvent laisser les dirigeants des institutions dans l'ignorance, jusqu'à ce que le problème des impayés devienne incontrôlable. C'est pourquoi les auditeurs d'institutions de microfinance doivent accorder une attention particulière aux politiques, aux pratiques, et aux systèmes de gestion et d'information sur les impayés.

### *3.2.2 Les différents types de méthodologies de crédit dans la microfinance*

Les méthodologies de crédit peuvent être classées en deux grands groupes, les modèles de crédits *individuels* et les modèles de crédits *à des groupes*. Beaucoup d'institutions de microfinance accordent des crédits directement à des individus, sans aucune forme de sélection mutuelle ou de garantie de groupe. Davantage que les méthodologies de groupe, celles de prêts individuels peuvent avoir recours à des garanties matérielles, comme le nantissement des actifs, terrains et constructions, ou encore des appareils ménagers, lorsque c'est possible. Cependant, la légalité et la pratique de ce type de mesures de garantie sont souvent remises en cause. Dans la pratique, la plupart des institutions de microfinance préfèrent adopter des techniques de sélection fondées sur une évaluation de l'individu, comme décrit ci-dessus.

La plupart des institutions de microfinance pratiquent, sous une forme ou sous une autre, le crédit aux groupes. Le modèle le plus répandu exige des clients qu'ils forment eux-mêmes de petits *groupes solidaires*, constitués généralement de quatre à six membres, qui sont voisins, ou qui exercent des métiers dans le même quartier ou dans le même secteur d'activité. Puisque les membres du groupe doi-

vent se porter garants les uns des autres, ce système de sélection mutuelle renforce la confiance de l'institution envers chacun d'eux. Les membres d'un groupe peuvent aussi aider l'institution de microfinance à collecter le remboursement de clients récalcitrants.

Les *caisses villageoises* et *groupes de solidarité*, fréquents dans les zones rurales et dans les programmes ciblant spécifiquement les femmes, s'adressent à des groupes plus larges comprenant de 20 à 50 emprunteurs. L'institution de microfinance aide les groupes à s'organiser et enseigne aux membres comment mettre en place leur « mini-banque ». L'institution de microfinance accorde généralement un seul crédit au groupe, qui le redistribue ensuite entre ses membres. Plus tard, le groupe collecte les remboursements des membres et transmet le montant total à l'institution de microfinance. Ces modèles font souvent appel à l'épargne obligatoire. L'épargne accumulée est parfois utilisée pour constituer un « compte interne » dans lequel le groupe puise pour accorder des crédits additionnels à ses membres ou à des personnes extérieures<sup>2</sup>. Ici encore, le groupe peut aider à détecter les risques d'impayés, et à renforcer la discipline de remboursement.

Il existe de nombreux modèles de groupes de crédit solidaire. La plupart de ces modèles impliquent des relations moins étroites entre les emprunteurs et les agents de crédit que dans les programmes individuels, ce qui permet d'ailleurs aux agents de gérer un nombre plus important de clients. Dans la méthodologie de crédit aux groupes, et plus particulièrement dans le cas de groupes de grande taille, les agents de crédit ont tendance à mener une analyse minimale des caractéristiques individuelles du client ou de son activité. Cette analyse est plutôt implicitement déléguée aux autres membres du groupe, qui ont une connaissance les uns des autres plus complète que ne peut l'être celle des agents de crédit.

Certaines institutions de microfinance combinent des modèles de crédit aux groupes et des modèles de crédits individuels. Ils offrent des crédits de groupe aux clients nouveaux et ayant besoin de faibles sommes, et des crédits individuels aux anciens clients ayant besoin de prêts plus importants.

Tous les modèles de microcrédit modernes reposent sur l'évaluation du risque individuel. Tous les modèles à succès ont développé des procédures simples et décentralisées pour maintenir de faibles coûts, aspect essentiel pour des institutions qui doivent gérer de nombreux crédits de très faible montant. Lorsque les auditeurs examinent les techniques de microcrédit pour la première fois, ils sont souvent surpris par l'apparence informelle des procédures de contrôle interne. La documentation sur les prêts est extrêmement simple. Les documents sur les garanties matérielles et autres garanties ont souvent une valeur plus symbolique que réelle. L'analyse financière de l'activité du client est souvent rudimentaire, peu documentée, voire inexistante. Les décisions d'octroi de crédits sont prises aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, et c'est souvent le même agent de crédit qui accorde les crédits et qui a la responsabilité de collecter les remboursements. Ces pratiques sont essentielles pour garantir l'efficacité d'une institution de microfinance, même si certaines d'entre elles créent des risques potentiels.

*Les auditeurs sont souvent surpris par l'apparence informelle des procédures de contrôle interne*

Les procédures d'octroi de crédits des institutions de microfinance sont ainsi très différentes de celles des banques. Si les procédures et les contrôles des banques classiques étaient imposés sans distinction aux institutions de microfinance, les coûts induits atteindraient un niveau inconciliable avec leur activité. La qualité du portefeuille des crédits diminuerait au lieu de s'améliorer, car une procédure d'octroi de crédit trop lourde rend le service beaucoup moins attrayant aux yeux des clients, réduisant leur motivation à rembourser.

*La plupart  
des institutions de  
microfinance  
sont des ONG à  
but non lucratif*

### **3.3 Les différents types d'institutions engagées dans la microfinance**

La microfinance présente une grande diversité de structures institutionnelles. Comme mentionné précédemment, la plupart sont des ONG à but non lucratif.

Certaines institutions à statut d'ONG ont été mises en place avec pour seul objectif d'offrir des services de microfinance. Dans d'autres cas, des ONG ont d'abord commencé à offrir des services non financiers, pour décider ensuite d'inclure le microcrédit dans leurs programmes. Ces institutions continuent souvent d'offrir les deux types de services, sans pour autant faire de distinction nette au niveau de la gestion comptable et administrative des différents services. Ce type d'organisation ne pose pas nécessairement problème à l'auditeur pour exprimer une opinion sur les états financiers de l'institution. En revanche, il peut s'avérer impossible pour le lecteur de ces états financiers de juger de la santé des activités de microfinance, à moins que des comptes non consolidés ne soient également présentés, avec une allocation des produits et charges différente pour les activités financières et non financières (voir annexe A).

Les ONG non financières qui ajoutent le microcrédit à leur activité réalisent souvent que, en raison de la demande et d'autres facteurs, le service financier tend à prendre le dessus sur les autres services. Ces ONG peuvent alors décider d'abandonner leurs services non financiers, ou d'organiser leurs activités financières au sein d'une entité distincte.

Ces dernières années, certaines ONG de microfinance ont atteint un niveau d'efficacité et de rentabilité suffisant pour regrouper toutes ou partie de leurs activités dans une institution financière agréée et spécialisée en microfinance. Cette institution agréée prend souvent la forme d'une société commerciale à but lucratif. Malgré cela, cette société commerciale agréée conserve sa motivation sociale, et il est rare que des investisseurs privés engagent une partie importante de leurs ressources personnelles dans ses fonds propres. Cette absence de proportion significative de capitaux privés à but lucratif a des conséquences sur la gouvernance d'une institution de microfinance, qui seront abordées plus loin.

Certaines coopératives d'épargne et de crédit offrent aussi des services de microfinance. Comme les autres institutions de microfinance, de nombreuses coopératives ont été établies par des groupes avec des visées sociales, pour servir des individus ayant un accès limité au secteur financier formel. Dans les pays pauvres, les clients des coopératives de crédit appartiennent généralement à la petite classe

moyenne, mais certains sont plus pauvres. Certaines coopératives financent leurs activités par un capital provenant de leurs propres ressources : les crédits sont financés par l'épargne des membres plutôt que par des sources extérieures. D'autres coopératives empruntent des fonds à des prêteurs de second rang ou à des bailleurs, afin d'augmenter leurs fonds d'épargne mobilisée. Elles sont, à la différence des ONG, la propriété de leurs membres. Chaque membre dispose d'une voix pour l'élection des membres du conseil d'administration. Les coopératives d'épargne et de crédit sont généralement agréées par un organisme gouvernemental. Dans les pays pauvres, cet organisme est généralement responsable de toutes les coopératives, la plupart étant des coopératives de production ou de commercialisation. Cet organe de supervision n'a pratiquement jamais de capacité réelle de contrôle financier. Toutefois, plusieurs pays ont placé les coopératives d'épargne et de crédit sous l'autorité de l'organe de contrôle bancaire.

Certaines mutuelles d'épargne et de crédit comptent aussi des clients de la microfinance parmi leurs membres. Ces mutuelles sont la propriété de leurs épargnants, et sont souvent supervisées par des autorités financières gouvernementales ; mais cette supervision n'est pas toujours efficace.

Des départements de banques commerciales, qu'elles soient propriété de l'État ou privées, représentent une part modeste mais croissante de l'offre de services de microfinance.

La plupart des institutions de microfinance ne possèdent pas le type de capital à risque présent dans les banques privées traditionnelles. Leurs fonds propres sont généralement constitués de :

- subventions accumulées ;
- nombreux petits dépôts réalisés par les membres ;
- prises de participation d'organisations à but non lucratif ou d'organismes internationaux ;
- prises de participation de taille modeste à vocation sociale de la part de personnes privées ;
- report à nouveau.

La majorité des institutions de microfinance ont en commun le fait que leur structure de gouvernance n'est pas dominée par des investisseurs ayant engagé des montants importants de capital privé à risque. Le conseil d'administration des institutions de microfinance peut comprendre des entrepreneurs expérimentés, mais leur motivation est généralement plus philanthropique que commerciale. Contrairement à ceux des entreprises privées, motivés par la maximisation du profit, les conseils d'administration des institutions de microfinance sont moins attentifs à la rigueur des procédures de contrôle interne, à l'efficacité des systèmes d'information de gestion, et aux performances financières. Dans la pratique, de nombreux conseils d'administration d'institutions de microfinance délèguent la plupart de leurs responsabilités à la direction. Les auditeurs doivent donc considérer cette éventualité et ses conséquences, lorsqu'ils sont amenés à évaluer le risque d'engagement.

*La plupart des institutions de microfinance ne produisent pas le type d'états financiers qui est habituel dans le secteur commercial*

*Certains dirigeants  
des institutions  
de microfinance  
sous-estiment  
l'importance des  
systèmes de contrôle  
interne et de  
suivi de l'information  
financière*

Parce qu'elles ne possèdent pas de capital à risque, et comptent peu d'actionnaires à la recherche d'une maximisation du profit, la plupart des institutions de microfinance ne produisent pas le type d'états financiers qui est habituel dans le secteur commercial. Dans la majorité des cas, elles produisent des états financiers audités uniquement pour satisfaire aux exigences des gouvernements et bailleurs de fonds. Trop de bailleurs se préoccupent du contrôle de l'affectation de leurs fonds et du respect des termes du contrat passé avec l'institution, au lieu de s'intéresser à la pérennité et aux performances financières de l'institution. Généralement, les institutions de microfinance considèrent les états financiers audités comme une exigence formelle à satisfaire le plus rapidement et avec le moins d'effort possible, au lieu de les considérer comme de véritables outils de gestion et de contrôle interne.

En conséquence, les principes comptables et les états financiers des institutions de microfinance ne sont fréquemment pas conformes aux normes généralement reconnues. En fait, beaucoup d'institutions de microfinance ne produisent même pas d'états financiers annuels. D'autres font appel à un auditeur pour produire ces états destinés à une utilisation externe. Un des premiers défis posés à la plupart des auditeurs d'institutions de microfinance est de comprendre les méthodes et principes comptables appliqués aux différents comptes. Ceux-ci ne sont généralement pas appliqués de façon uniforme d'un compte à l'autre. Les institutions de microfinance enregistrent souvent<sup>3</sup> les produits selon les principes de comptabilité de caisse<sup>4</sup>, et les charges selon les principes de comptabilité d'engagement<sup>5</sup>. Ils passent des crédits en perte de manière sporadique. Leur politique de provisionnement pour créances douteuses, lorsqu'elle existe, n'est pas toujours fondée sur une analyse raisonnée du profil de risque de leur portefeuille. Les charges sont souvent classées en fonction des accords avec le bailleur, plutôt que d'être comptabilisées dans des comptes en fonction de la performance financière de l'institution.

Notre but n'est pas de peindre un tableau sombre des institutions de microfinance. Un nombre croissant d'institutions commence à comprendre que la pérennité financière est un objectif réalisable, qu'atteindre cet objectif leur permet d'accroître considérablement leur clientèle au sein des populations pauvres, et que cet objectif ne peut être atteint que si elles accordent plus d'attention à leurs systèmes comptables, d'information et de contrôle interne. Pour comprendre la clientèle des institutions de microfinance, l'auditeur a besoin de savoir où l'institution se situe dans l'éventail des institutions décrites ici.

### **3.4 Les opérations décentralisées et les contrôles internes**

Les institutions de microfinance gèrent un nombre important de petites opérations. De plus, celles qui opèrent dans des zones rurales ou sur l'ensemble du territoire d'un pays ont généralement une clientèle et des agences très dispersées, y compris dans des zones où l'accès aux systèmes bancaire et de communication est très dif-

ficile. Ces caractéristiques obligent les institutions de microfinance à assurer des transferts importants de liquidités. De même, les communications entre sièges et agences peuvent être limitées.

Dans une agence décentralisée, le nombre généralement réduit d'employés peut limiter le degré de séparation des tâches. Par ailleurs, il n'est pas toujours facile d'équiper ces agences en ordinateurs et de les connecter au siège. Les employés des agences n'ont, par conséquent, pas accès aux systèmes informatiques de gestion comptable et de suivi du portefeuille, et sont obligés d'effectuer les opérations manuellement. De telles limitations compliquent l'élaboration de contrôles internes. Plusieurs autres facteurs ont un impact sur les contrôles internes :

- afin de pouvoir gérer de petites opérations de manière efficace, les institutions de microfinance subissent d'énormes pressions pour réduire leurs coûts, et ce parfois au détriment de contrôles internes efficaces, de systèmes d'information de gestion appropriés, et d'une supervision générale suffisante de l'institution ;
- la plupart des dirigeants des institutions de microfinance ont été davantage formés en sciences sociales qu'en gestion de l'entreprise. Avant qu'ils ne s'engagent dans la microfinance, ces dirigeants ont le plus souvent accumulé une expérience dans des projets à caractère social, plus que dans des institutions financières. Leur passé professionnel ne les a donc pas toujours sensibilisés à la nécessité des contrôles internes, ou de la gestion financière et de suivi de l'information financière ;
- beaucoup d'institutions de microfinance ont connu une croissance rapide, de telle sorte que les systèmes et les contrôles ont rapidement atteint leurs limites. Les auditeurs doivent être conscients de cette dynamique lorsqu'ils audient des institutions de microfinance se développant rapidement.

### **3.5 Les problèmes de fraude**

Un grand nombre d'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 pouvoir, et des structures simples d'octroi et de gestion des crédits, qui peuvent 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.

Les clients des audits ont facilement tendance à surestimer la capacité des audits externes à prévenir et à détecter la fraude dans les institutions de microfinance. Les auditeurs externes examinent l'information financière 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

*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 des remboursements effectués par les clients*

l'auditeur externe peut 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 des 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 ce type de manœuvres frauduleuses.

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 peut continuer ainsi, au fur et à mesure que les agents de crédit génèrent une pyramide de nouveaux prêts fantômes afin de rembourser les anciens, et aboutir finalement à un château de cartes. Les dettes accumulées peuvent, au bout du compte, devenir tellement importantes qu'il devient impossible pour l'agent de crédit de manipuler les remboursements, et la fraude finit par être détectée à cause des impayés.

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'organisation 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 procédures d'audit traditionnelles, externes ou internes, parviennent rarement à détecter ce type de fraude, parce qu'elles ne prévoient pas de visites aux clients. Ces procédures tendent à se focaliser sur les contrats de prêt et les remboursements en numéraire. 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 augmente. 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 (voir également le paragraphe 3.2 du volume 1).

La plupart des institutions de microfinance n'emploient pas d'auditeurs internes, ou lorsqu'elles le font, l'indépendance de l'auditeur interne est parfois compromise par la structure organisationnelle de l'institution. Les auditeurs internes, même lorsqu'ils sont sérieux et font preuve d'indépendance, ne peuvent pas toujours détecter la fraude, du fait de leur orientation comptable traditionnelle. Ils ont plutôt habituellement un rôle de contrôleur : ils vérifient que les normes comptables sont respectées, que les procédures administratives sont correctement appliquées. C'est une fonction essentielle. Mais les auditeurs internes, ou tout autre personne de l'organisation, 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 envisageables 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.

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 non pas seulement par les procédures traditionnelles d'audit interne ou externe.

D'un point de vue d'audit classique, les institutions de microfinance peuvent montrer une certaine faiblesse dans leurs contrôles internes. Elles ne produisent pas, et ne doivent pas produire, les documents administratifs et le processus hié-

*Même lorsqu'ils sont sérieux et font preuve d'indépendance, les auditeurs internes ne peuvent pas toujours détecter la fraude dans une institution de microfinance*

rarchique de prise de décision caractéristiques des banques commerciales. Mais les institutions de microfinance, ayant de bons résultats, exercent un contrôle rapproché sur leurs agents de crédit et leurs caissiers, qui sont les employés les plus fréquemment à l'origine de la fraude. Même si ce type de contrôles ne contient pas tous les éléments que les auditeurs sont habitués à voir, ils ont l'avantage d'être très simples et sont donc adaptés aux opérations de petite envergure. Dans une institution de microfinance, le vol d'un montant significatif d'argent par détournement de remboursements ou octroi de prêts fantômes, requiert un schéma de fraude continu, qui peut normalement être détecté par de bons contrôles internes, avant que la fraude ne devienne trop importante.

## Notes

1. Pour plus de détails concernant les méthodologies de crédit, se reporter à l'ouvrage de Charles Waterfield et Ann Duval, *CARE Savings and Credit Sourcebook* (New York : PACT Publications, 1997).

2. Généralement, la caisse villageoise toute entière, et non les membres individuels, est considérée comme client par l'institution de microfinance et enregistrée en tant que tel dans les documents de crédit et comptables. Là où ce mode de fonctionnement prévaut, l'auditeur externe n'aura pas à analyser les opérations internes à la caisse villageoise. Cependant, certaines opérations internes peuvent présenter un risque éventuel d'impayés sur l'obligation de la caisse villageoise vis-à-vis de l'institution de microfinance. Par exemple, un grand nombre de membres peuvent être en situation d'impayés et l'institution de microfinance peut ne pas être au courant de ce problème pendant un certain temps, tout simplement parce que la caisse villageoise a utilisé ses ressources propres pour couvrir les retards de ses membres. Il sera sans doute trop tard pour résoudre le problème, si l'on attend que ces ressources s'épuisent. C'est la raison pour laquelle l'auditeur doit vérifier si les agents de crédit des institutions de microfinance font un suivi suffisant des opérations internes des caisses villageoises, de manière à pouvoir détecter les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop sérieux. Il faudrait toutefois examiner les institutions de microfinance au cas par cas, pour évaluer si ces risques sont suffisamment importants pour justifier ce travail.

3. Enregistrer les revenus en comptabilité de caisse et les charges en comptabilité d'engagement n'est pas forcément inapproprié pour certaines institutions de microfinance. Cette pratique peut être motivée par un certain conservatisme ou par l'incapacité de l'institution à comptabiliser les intérêts à recevoir. L'important pour l'auditeur est de retenir que l'institution n'applique pas forcément les mêmes méthodes comptables à tous les comptes, et qu'il doit donc veiller à comprendre comment chaque compte est traité.

4. *Note du traducteur* : « comptabilité de caisse » se dit aussi « comptabilité de trésorerie ».

5. *Note du traducteur* : « comptabilité d'engagement » se dit aussi « comptabilité d'exercice ».

# Planifier l'audit

---

*Ce chapitre offre une description générale des activités à planifier pour l'audit d'une institution de microfinance. Ces activités comprennent l'acquisition d'une connaissance des activités de microfinance, la compréhension des méthodes et des normes comptables, la compréhension des systèmes comptables et de contrôle interne, l'évaluation des risques d'audit, la définition du caractère significatif, l'évaluation et l'établissement de relations avec les auditeurs internes.*

## **4.1 Acquérir une connaissance des activités des institutions de microfinance**

Pour comprendre les activités des institutions de microfinance, l'auditeur externe doit prêter attention aux éléments suivants : principales préoccupations des dirigeants concernant les objectifs et stratégies de l'institution, structure organisationnelle de l'institution, fonctionnement de son activité, résultats d'exploitation, capacité à s'autofinancer, principales opérations et autres événements économiques susceptibles d'affecter ses états financiers, problèmes comptables et changements de ses méthodes comptables, et sources de financement.

Pour obtenir ces informations, l'auditeur doit rencontrer les dirigeants de l'institution, visiter au moins une agence, et examiner les rapports et autres documents.

*Pour planifier l'audit, l'auditeur doit rencontrer les dirigeants de l'institution, visiter au moins une agence et examiner les rapports et autres documents*

### *4.1.1 Les entretiens*

L'auditeur doit rencontrer les principaux dirigeants de l'institution, y compris le directeur général, le responsable du service financier ou le directeur financier, le responsable du crédit et des activités, et le responsable des systèmes d'information.

C'est aussi le moment pour l'auditeur externe de s'entretenir une première fois avec le personnel chargé de l'audit interne, les membres du conseil d'administration, et les principaux actionnaires ou bailleurs de fonds, si ceux-ci ont des sujets de préoccupation qui doivent faire l'objet de missions d'examen sur la base de procédures convenues ou de missions d'audit spéciales. Durant ces entretiens, l'auditeur doit avoir en mémoire la liste des éléments présentés dans le tableau 4.1.

Après ces premiers entretiens, l'auditeur doit évaluer le *risque d'engagement*. Ce risque est largement déterminé par le risque d'audit, c'est-à-dire le risque qu'un auditeur exprime une opinion incorrecte du fait que les états financiers présentent de nombreuses anomalies significatives.

TABLEAU 4.1

**Premiers éléments à considérer pour planifier l'audit d'une institution de microfinance**

<i>Facteurs</i>	<i>Éléments à considérer pour l'audit</i>
<b><i>Facteurs internes</i></b>	
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les décideurs clés (membres du conseil d'administration, directeur général, bailleur de fonds, contrôleur de gestion) ?</li> <li>• Quelle est leur attitude par rapport à l'audit externe ?</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les objectifs d'exploitation de l'institution ?</li> <li>• Quels sont les objectifs sociaux de l'institution ?</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux types de produits, financiers et non financiers ?</li> <li>• Comment fonctionnent les activités de crédit ?</li> <li>• Comment les produits financiers et non financiers sont-ils liés entre eux ?</li> <li>• Comment l'institution développe-t-elle et contrôle-t-elle les procédures ?</li> </ul>
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte tenu du niveau d'activité, les systèmes d'information de gestion sont-ils suffisamment développés ?</li> </ul>
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la fonction financière est-elle structurée, et quel est l'engagement de l'institution dans le domaine financier ?</li> <li>• Qui assure la surveillance financière des activités de crédit ?</li> <li>• Comment la performance de l'institution est-elle mesurée et qui est responsable devant qui ?</li> </ul>
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les principales politiques comptables ?</li> <li>• Sont-elles cohérentes avec les pratiques du secteur ?</li> <li>• Quelle est la méthode comptable adoptée, est-elle appropriée ?</li> </ul>
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'institution pratique-t-elle une rotation excessive du personnel ?</li> <li>• Le personnel est-il qualifié pour ses fonctions, en particulier les fonctions financières et comptables ?</li> <li>• La formation du nouveau personnel est-elle adaptée ?</li> </ul>
<b><i>Facteurs externes</i></b>	
Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les principaux concurrents de l'institution, et comment la direction gère-t-elle cette concurrence ?</li> </ul>
Économie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'institution est-elle affectée par ou exposée à l'inflation, aux variations de taux d'intérêt, aux fluctuations monétaires, et aux instabilités macro-économiques ?</li> </ul>
Lois et réglementations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui réglemente ou supervise l'institution ?</li> <li>• Y a-t-il une nouvelle loi ou réglementation qui s'est appliquée à l'institution ?</li> </ul>

Le risque d'engagement peut être potentiellement très élevé pour l'audit d'une institution de microfinance. En effet, de nombreuses institutions connaissent une croissance rapide sans avoir ni le personnel, ni les contrôles, ni les systèmes adéquats pour soutenir cette croissance. De plus, beaucoup d'institutions affectent des budgets restreints aux services d'audit, de sorte que les auditeurs peuvent estimer qu'il ne leur est pas possible de réaliser tous les tests nécessaires dans la limite du budget alloué.

Si les premières investigations révèlent un niveau de risque d'engagement inacceptable, l'auditeur peut rendre un grand service à l'institution et à ses bailleurs en refusant la mission et en expliquant les raisons de ce refus à tous les intéressés.

*Si le risque d'engagement est trop élevé, l'auditeur doit refuser la mission et expliquer les raisons de ce refus à l'institution et à tous les intéressés*

#### *4.1.2 Les visites*

L'auditeur externe doit visiter plusieurs agences et bureaux régionaux pour acquérir une meilleure compréhension des activités de l'institution et des responsabilités décentralisées. Les auditeurs peuvent effectuer quelques visites initiales au stade du pré-engagement, et davantage de visites pendant la phase de planification.

#### *4.1.3 L'examen des rapports et documents*

L'auditeur doit également examiner les rapports et autres documents pour avoir une meilleure compréhension des activités de l'institution. À moins qu'ils ne soient pas disponibles, les documents suivants peuvent être utiles :

- les états financiers précédents audités ou non ;
- les budgets et planifications stratégiques ;
- les rapports d'activité mensuels, y compris les tableaux de flux de trésorerie, les statistiques de crédits, et les rapports sur les impayés ;
- les accords de prêt et de subvention ;
- les évaluations faites par les bailleurs de fonds ;
- les rapports d'évaluation et la correspondance provenant des autorités de réglementation.

Une réflexion approfondie sur les rapports appropriés pour une institution de microfinance, selon sa taille et son âge, se trouve dans le manuel de Charles Waterfield et de Nick Ramsing intitulé *Handbook for Management Information Systems for Microfinance Institutions* (Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance – Guide pratique) ; voir annexe I pour les détails.

## **4.2 Comprendre les normes et les méthodes comptables**

Les normes et méthodes comptables des institutions de microfinance peuvent ne pas être conventionnelles, et demandent par conséquent une attention particulière de la part des auditeurs.

*Beaucoup d'institutions de microfinance n'appliquent pas une méthode comptable uniforme d'un compte à l'autre*

#### *4.2.1 Les normes comptables*

L'auditeur externe doit déterminer quelles normes comptables l'institution utilise. Beaucoup d'institutions de microfinance ne suivent pas les normes nationales ou internationales.

#### *4.2.2 Les méthodes comptables*

Pendant la phase de pré-engagement, l'auditeur externe doit demander à la direction de l'institution quelle méthode comptable elle utilise. Parfois le service de comptabilité de l'institution n'est pas en mesure de répondre à cette question. Beaucoup d'institutions ont adopté la comptabilité d'engagement, parfois sous une forme modifiée. Cette méthode comptable est conforme aux normes imposées par la plupart des organismes comptables. Mais quelques institutions continuent à utiliser la comptabilité de caisse. Les auditeurs doivent savoir qu'il peut être dans l'intérêt des petites institutions de microfinance d'enregistrer leurs activités, surtout le produit des crédits, selon une comptabilité de caisse, tout en tenant compte des propositions d'ajustement faites en fin d'année par l'auditeur externe. Beaucoup d'institutions de microfinance n'appliquent pas une méthode comptable uniforme d'un compte à l'autre, ce qui complique davantage le travail de l'auditeur.

#### *4.2.3 Institution financière ou institution à but non lucratif ?*

En dernier lieu, l'auditeur externe doit regarder la façon dont l'institution se considère : comme une institution financière ou comme une organisation à but non lucratif. Cette vision a souvent des implications pour la comptabilité. La motivation sociale est à l'origine de la plupart des activités de microfinance. Par conséquent, la majorité des institutions de microfinance commencent en tant qu'organisations à but non lucratif. Comparées aux entreprises, les organisations à but non lucratif produisent généralement des rapports financiers qui reflètent moins rigoureusement leurs performances financières. Certaines ne produisent même pas d'états financiers annuels. La majorité utilise la comptabilité de caisse et ne tient pas compte des amortissements, des ajustements par rapport à l'inflation, des provisions pour risque de change, des provisions pour charges sociales, et autres éléments similaires. On trouve, à l'autre extrême, des institutions de microfinance qui évoluent vers un statut agréé. En tant qu'institutions financières réglementées, ces institutions doivent se conformer non seulement aux principes comptables généralement reconnus, mais aussi aux réglementations précises qui régissent les établissements bancaires.

### **4.3 Comprendre les systèmes comptables et les systèmes de contrôle interne**

L'auditeur externe doit acquérir une compréhension des systèmes comptables et de contrôle interne de l'institution à travers :

- des discussions avec les dirigeants et le personnel à différents niveaux ;

- l'examen de documents tels que les manuels de procédures, les descriptions de postes, et les organigrammes ;
- l'examen des rapports produits par le service comptable ;
- l'observation des activités de l'institution, y compris les opérations informatiques et le traitement des crédits au siège et dans les agences (encadré 4.1).

#### *4.3.1 Les systèmes comptables*

Les opérations comptables des institutions de microfinance sont généralement décentralisées. L'activité d'une agence est souvent comptabilisée au niveau régional, puis transmise de façon périodique (généralement tous les mois) au siège. Ce dernier est généralement responsable de la production d'états financiers consolidés. Dans certaines institutions, toute la comptabilité est assurée au niveau du siège.

#### *4.3.2 Les systèmes de contrôle interne*

Une institution de microfinance a besoin d'un système de contrôle interne solide afin de garantir le succès de son fonctionnement. Cependant, la majorité des institutions de microfinance présentent des faiblesses importantes à ce niveau, et l'auditeur doit par conséquent porter une attention particulière à l'évaluation du système d'organisation du contrôle interne. Beaucoup de conseils d'administration d'institutions de microfinance sont passifs, et la structure de gouvernance a tendance à être laxiste. C'est la raison pour laquelle le système d'organisation du contrôle interne de l'institution dépend, en grande partie, du niveau d'engagement et de compétence de sa direction.

*L'auditeur doit porter une attention particulière à l'évaluation du système d'organisation du contrôle interne de l'institution*

### **4.4 Évaluer le risque d'audit**

Comme pour tout autre audit, l'auditeur externe doit évaluer explicitement le risque d'audit, c'est-à-dire la possibilité d'exprimer une opinion incorrecte sur l'exactitude des états financiers de l'institution, tant au niveau des états financiers qu'au niveau des soldes de comptes.

Le risque d'audit présente trois composantes : le risque inhérent, le risque lié au contrôle, et le risque de non-détection. Au niveau des états financiers, les principaux risques à déterminer sont le risque inhérent et le risque lié au contrôle (encadré 4.2).

#### *4.4.1 Le risque inhérent*

Indépendamment du système de contrôle interne, certains risques inhérents proviennent de la nature même de la microfinance et des compétences des dirigeants des institutions de microfinance. Par exemple, dans beaucoup d'institutions :

- les dirigeants ne comprennent pas parfaitement les procédures de crédit car ils ont été formés à travailler dans le domaine social plutôt que dans le domaine financier ;

## ENCADRÉ 4.1

**Résumé de la norme ISA 400 sur les systèmes comptables et les systèmes de contrôle interne***Les systèmes comptables*

L'auditeur doit acquérir une connaissance suffisante du système comptable, dont :

- les principaux types d'opérations relatives aux activités de l'institution ;
- l'origine de ces opérations (agences ou siège) ;
- les principaux enregistrements comptables, documents justificatifs, et postes des états financiers ;
- le processus d'établissement des documents comptables et financiers, de l'origine des principales opérations ou autres événements jusqu'à leur présentation dans les états financiers.

*Le système de contrôle interne*

Un *système de contrôle interne* se réfère à toutes les politiques et procédures adoptées par les dirigeants de l'institution pour aider à garantir, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités. Les contrôles internes incitent à se conformer aux politiques de gestion, contribuent à la protection des actifs, la détection et la prévention de la fraude et des erreurs, à l'exactitude et l'intégralité des enregistrements comptables, et à la préparation, dans les délais, d'une information financière fiable. Le système de contrôle interne va au-delà des aspects directement liés aux fonctions du système comptable et prend en compte le *système d'organisation du contrôle interne* et les *procédures de contrôle*.

L'organisation du contrôle interne est le comportement général, le degré de sensibilisation et les actions des responsables concernant le système de contrôle interne et son importance. Le système d'organisation du contrôle interne a un impact sur les procédures de contrôle spécifiques. Un système d'organisation solide, comprenant par exemple des contrôles stricts du budget et une fonction d'audit interne efficace, peut compléter des procédures de contrôle spécifiques de manière significative. Mais, même solide, il ne peut pas par lui-même garantir l'efficacité du système de contrôle interne. Les facteurs pris en compte par le système d'organisation du contrôle interne comprennent :

- la fonction du conseil d'administration et de ses comités ;
- la philosophie de gestion et le mode de fonctionnement ;
- la structure organisationnelle de l'institution et les méthodes de répartition du pouvoir et des responsabilités ;
- le système de contrôle de gestion, y compris la fonction d'audit interne, les politiques de gestion du personnel, les procédures, et la séparation des tâches.

Les procédures de contrôle sont les politiques et procédures (complémentaires au système d'organisation du contrôle interne) que la direction a établies pour atteindre les objectifs spécifiques de l'organisation. Ces procédures de contrôle comprennent :

- l'enregistrement, la vérification et l'approbation des réconciliations ;
- la vérification de l'exactitude arithmétique des enregistrements ;
- le contrôle des systèmes informatiques de gestion de l'information, grâce, par exemple, à la mise en place de contrôles des changements effectués au niveau des programmes informatiques et de l'accès aux fichiers de données ;
- l'existence et la vérification des comptes d'ajustement et des soldes après inventaires ;
- l'approbation et le contrôle des documents ;
- la comparaison des données internes avec l'information provenant de sources extérieures ;
- la comparaison des contrôles de caisse, de titres, et d'inventaires avec les enregistrements comptables ;
- la limitation de l'accès physique direct aux actifs et aux enregistrements comptables ;
- la comparaison des résultats financiers avec les montants budgétisés.



## ENCADRÉ 4.2

**Résumé de la norme ISA 400 sur le risque inhérent et le risque lié au contrôle***Le risque inhérent*

Le risque inhérent existe quelle que soit la nature du système de contrôle interne. Il dépend en premier lieu de la nature des activités et des compétences de la direction de l'institution. Les risques inhérents peuvent apparaître au niveau des états financiers et au niveau des soldes de compte.

Au niveau des états financiers, les risques inhérents comprennent les éléments suivants : l'intégrité de la direction, l'expérience et la compétence de la direction, les pressions fortes exercées sur la direction qui pourraient l'inciter à présenter des états financiers inexacts, la nature des activités (technologie, dispersion géographique des activités), et les conditions économiques et concurrentielles.

Au niveau des soldes de compte, les risques inhérents englobent le degré de jugement intervenant dans la détermination des soldes de compte, la sensibilité des actifs aux pertes et détournements (comme les liquidités et les immobilisations), et les opérations ne faisant pas l'objet d'un traitement classique.

*Le risque lié au contrôle*

L'évaluation préalable du risque lié au contrôle sur les assertions relatives aux états financiers doit être importante, sauf si l'auditeur peut identifier des contrôles internes relatifs aux assertions qui soient capables de prévenir ou détecter et corriger une anomalie significative, et s'il peut envisager d'effectuer des tests de procédures pour soutenir l'évaluation.

*Des politiques et procédures défaillantes peuvent entraîner un risque important lié au contrôle pour les audits d'institutions de microfinance*

- la comptabilité est assurée par un personnel ayant peu d'expérience de la comptabilité en partie double, des Normes comptables internationales, etc. ;
- les activités de l'institution sont décentralisées et géographiquement dispersées, souvent dans des régions reculées sans infrastructure adéquate.

**4.4.2 Le risque lié au contrôle**

Des politiques et procédures défaillantes peuvent entraîner un risque important lié au contrôle dans le cadre d'audits d'institutions de microfinance. Pourtant les contrôles internes sont cruciaux pour les institutions de microfinance. Lorsque le contrôle interne présente des faiblesses trop importantes, l'audit de l'institution peut devenir impossible.

Si le risque lié au contrôle est élevé, l'auditeur externe doit évaluer si l'on peut avoir recours à des contrôles substantifs approfondis, et si cette approche est économiquement acceptable pour l'institution (encadré 4.3).

En plus d'une évaluation approfondie des contrôles internes, l'auditeur externe doit tester les contrôles réalisés au niveau des soldes de comptes (grand livre). Mais avant de procéder à ces tests, les auditeurs externes doivent expliciter leur compréhension et leurs évaluations des systèmes, en utilisant des listes de contrôle, des descriptifs, et des organigrammes (les tests de procédures sont présentés dans le chapitre 5).

## ENCADRÉ 4.3

**Un exemple de risque lié au contrôle dans une institution de microfinance**

Une des politiques des institutions de microfinance prévoit que les agents de crédit obtiennent l'accord du responsable de l'agence avant d'octroyer un crédit. La preuve d'audit de ce contrôle interne est la signature du responsable de l'agence sur les dossiers de demande de prêts. L'auditeur découvre qu'un agent de crédit a accordé un nombre significatif de crédits sans cet accord. À la suite d'enquêtes supplémentaires, l'auditeur se rend compte que les nouveaux employés n'ont pas été avertis de cette procédure d'agrément. L'auditeur conclut en conséquence qu'il existe un niveau élevé de risque lié au contrôle.

**4.4.3 Le risque de non-détection**

Le risque de non-détection, c'est-à-dire le risque que des anomalies significatives ne soient pas détectées par l'auditeur, doit être déterminé pour chaque solde de compte ; ce risque dépend de l'évaluation faite du risque inhérent et du risque lié au contrôle. Le chapitre 5 aborde cette relation plus en détail.

**4.5 Définir le seuil de signification**

La définition des seuils de signification est cruciale pour déterminer la nature, l'étendue, et le calendrier des procédures d'audit. Un seuil de signification est une limite au-delà de laquelle les erreurs potentielles sont considérées comme problématiques. Si la somme des anomalies non corrigées identifiées durant l'audit dépasse le seuil de signification, l'auditeur peut être dans l'impossibilité d'émettre une opinion sans réserve (encadré 4.4).

Le seuil de signification est inversement proportionnel au risque d'audit. Plus le risque d'audit, c'est-à-dire la combinaison du risque inhérent, du risque lié au contrôle et du risque de non-détection, est évalué comme important, plus le seuil

## ENCADRÉ 4.4

**Résumé de la norme ISA 320 sur le caractère significatif**

Une information est significative si son omission ou son inexactitude est susceptible d'influencer les décisions économiques prises par les utilisateurs sur la base des états financiers. Le caractère significatif dépend de la taille de l'élément ou de l'erreur évaluée dans les circonstances spécifiques de son omission ou de son inexactitude. Le caractère significatif constitue donc un seuil ou une borne plutôt qu'un critère qualitatif que cette information doit posséder pour être utile.

L'auditeur doit considérer l'éventualité que des anomalies sur des montants relativement faibles puissent avoir, globalement, un impact significatif sur les états financiers. Par exemple, une erreur au niveau d'une procédure de fin de mois peut indiquer une anomalie significative potentielle, si cette erreur est reproduite chaque mois.

de signification sera bas. Autrement dit, seul un faible niveau d'anomalies non corrigées est acceptable.

Le seuil de signification dépend des *facteurs déterminants* identifiés pendant la planification de la mission. Un facteur déterminant des états financiers est un facteur sur lequel les utilisateurs des états sont le plus susceptibles de porter leur attention, compte tenu de la nature de l'institution. L'identification des facteurs déterminants est affaire de jugement professionnel.

Les facteurs déterminants, qui peuvent être utilisés pour déterminer le seuil de signification, sont par exemple le résultat net, le total des actifs, les produits, et les fonds propres (tableau 4.2). Les seuils de signification peuvent varier entre 2 et 10 % d'un facteur déterminant. Aux États-Unis, certains auditeurs externes utilisent, comme base de seuil de signification pour une banque commerciale, 2 % du total des actifs. Pour une institution dont les contrôles internes sont faibles, l'auditeur peut diminuer le taux acceptable d'anomalies significatives à 1 % du total des actifs. Il n'existe pas de normes générales pour définir les seuils de signification en microfinance (encadré 4.5). Les auditeurs des institutions de microfinance utilisent parfois le total des actifs comme facteur déterminant et établissent à 2 % le seuil de signification.

*Il n'existe pas de normes générales pour définir les seuils de signification en microfinance*

TABLEAU 4.2

**Exemples de seuils de signification** (en %)

<i>Facteur déterminant</i>	<i>Contrôle interne fort (risque faible)</i>	<i>Contrôle interne faible (risque élevé)</i>
Résultat net	10	5
Total des actifs	2	1
Produits	3	1
Ressources propres	5	1

## ENCADRÉ 4.5

**Exemple de calcul du seuil de signification pour une institution de microfinance**

L'auditeur externe décide d'utiliser le total des actifs de l'institution de microfinance (1 000 000 \$) comme facteur déterminant. Par ailleurs, l'auditeur considère les contrôles internes comme faibles au vu de l'expansion massive de l'institution. Par conséquent, l'auditeur utilise 1 % du total des actifs pour déterminer le seuil de signification pour l'audit.

Total des actifs	1 000 000 \$
Degré significatif	1 %
Seuil de signification	10 000 \$

Si, lors du processus d'audit, l'auditeur découvre que le total des anomalies dépasse 10 000 \$, alors il peut conclure que les anomalies sont susceptibles d'influencer les décisions économiques prises sur la base des états financiers. Dans une telle situation, l'auditeur ne peut pas émettre une opinion sans réserve.

L'évaluation par l'auditeur du seuil de signification et du risque d'audit, lors de la planification de l'audit, peut changer après évaluation des résultats des procédures d'audit. Ceci peut être dû à un changement de circonstances, ou à une évolution des connaissances de l'auditeur, suite à l'audit. Par exemple, si l'audit est prévu avant la fin de l'exercice, l'auditeur anticipera les résultats des activités et la situation financière. Si les résultats effectifs diffèrent substantiellement de cette estimation, l'évaluation du seuil de signification et du risque d'audit peut être modifiée.

*L'auditeur externe doit considérer le travail des auditeurs internes pendant la phase de planification de l'audit*

#### **4.6 Évaluation de l'audit interne et relations avec les auditeurs internes**

L'auditeur externe doit considérer le travail des auditeurs internes pendant la phase de planification de l'audit. Les auditeurs internes évaluent et supervisent les systèmes comptable et de contrôle interne. L'audit interne est un élément essentiel pour garantir un système de contrôle interne solide, et également un outil important de réduction, de détection, et d'investigation de la fraude (voir paragraphe 3.5, notamment l'argument selon lequel les institutions de microfinance nécessitent un service d'audit interne plus élargi que ce que proposent les procédures traditionnelles).

L'auditeur externe doit évaluer l'audit interne pour deux raisons :

- une fonction d'audit interne efficace apporte une assurance sur les contrôles internes ;
- les auditeurs internes peuvent aider l'auditeur externe à mener l'audit (tableau 4.3).

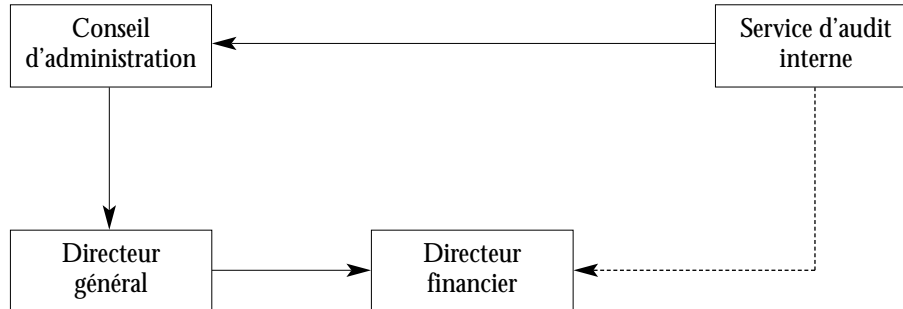
Les grandes institutions de microfinance doivent avoir leurs propres auditeurs internes. Les institutions de taille plus modeste peuvent trouver plus économique d'externaliser cette fonction (voir paragraphe 3.1 du volume 1). Mais beaucoup d'institutions n'ont pas de fonction d'audit interne, souvent parce que les dirigeants estiment que cette fonction n'est pas nécessaire ou qu'ils n'ont pas les moyens de la financer. Cependant, lorsque les institutions se développent et sou-

TABLEAU 4.3

#### **Travailler avec les auditeurs internes dans une institution de microfinance**

<i>Domaines clés</i>	<i>Assistance possible des auditeurs internes aux auditeurs externes</i>
Liquidités	Contrôles de caisses à l'improviste Examen des réconciliations réalisées durant l'année
Prêts	Visites des clients par rotation Examen des documents dans les dossiers de prêt
Dettes	Examen des accords de dette Examen de la conformité aux clauses contractuelles relatives aux dettes
Financements des bailleurs	Vérification des imputations de fonds Examen du respect des accords avec les bailleurs

SCHÉMA 4.1

**La chaîne idéale de transmission de l'information pour l'audit interne**

*Note* : Certaines fonctions d'audit interne rendent compte de leurs travaux au directeur financier pour tous les aspects administratifs tels que le personnel, les salaires, et les charges salariales.

haitent obtenir un statut agréé, la loi ou les réglementations peuvent imposer la mise en place d'un service d'audit interne.

Lorsqu'il existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe doit évaluer son objectivité, sa portée, ses compétences techniques, et sa rigueur. Cette évaluation doit inclure un examen de l'organisation du service, de son personnel, de sa finalité, de ses rapports et de ses programmes.

Les conflits potentiels doivent être évalués. Par exemple, si le service d'audit interne rend compte de son travail au service qu'il est en train d'auditer, la question de l'objectivité des conclusions du service d'audit interne se pose. Une telle situation peut considérablement diminuer la valeur accordée au travail de l'auditeur interne par l'auditeur externe. Dans l'idéal, le service d'audit interne doit rendre compte de son travail directement au conseil d'administration ou au comité d'audit, s'il en existe un (schéma 4.1).

Si l'auditeur externe estime, à la suite d'une évaluation préalable, que le service d'audit interne est fiable, il doit tester le travail effectué par ce service afin de confirmer cette évaluation. Ceci est généralement réalisé en effectuant un nouveau test sur un échantillon des travaux effectués par l'auditeur (encadré 4.6).

**ENCADRÉ 4.6****Exemple d'utilisation du travail d'audit interne**

Une institution de microfinance a un auditeur interne qui rend compte de son travail directement au conseil d'administration, et est jugé comme compétent et fiable par l'auditeur externe. En début d'année, l'auditeur interne, en accord avec l'auditeur externe, décide de tester 100 dossiers de prêt et de rendre visite aux clients chaque trimestre. Quatre cents prêts seront donc testés durant l'exercice. À la fin de l'exercice, l'auditeur externe peut décider de tester à nouveau 20 % du travail de l'auditeur interne, c'est-à-dire 80 dossiers de prêt. Si aucune erreur n'est décelée, l'auditeur externe pourra s'appuyer sur les résultats des tests pour l'ensemble des 400 prêts testés par l'auditeur interne durant l'année.

*Lorsqu'il existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe doit évaluer son objectivité, sa portée, ses compétences techniques, et sa rigueur*

## Obtention de la preuve d'audit : aperçu

---

*Ce chapitre donne un bref aperçu du processus d'obtention de la preuve d'audit pour les principaux soldes comptables d'une institution de microfinance. Ce processus comprend : 1) pour chaque solde de compte, l'identification des erreurs potentielles, et l'analyse des risques d'exploitation ainsi que du risque d'audit, 2) l'exécution de tests de procédures, 3) la réalisation de contrôles substantifs, 4) la définition de l'échantillonnage et 5) l'obtention de déclarations de la direction.*

L'auditeur externe doit programmer et effectuer les tests permettant de valider les assertions faites par la direction sur les états financiers. Ces assertions explicites et implicites peuvent être classifiées comme suit :

- *Exhaustivité* – il n'y a pas d'éléments d'actif ou de passif, ou d'opérations non enregistrés.
- *Exactitude* (désigné par « mesure » dans les Normes internationales d'audit (ISA) – les montants des opérations enregistrées sont exacts.
- *Validité* (désignée par « existence » et « droits et obligations » dans les ISA) – les opérations enregistrées sont valides.
- *Rattachement* (désigné par « occurrence » dans les ISA) – les opérations sont enregistrées dans la bonne période.
- *Évaluation* – les éléments d'actif et passif sont correctement évalués.
- *Présentation* – les postes sont décrits conformément aux normes applicables à l'information financière.

L'auditeur doit vérifier ces assertions pour chacun des principaux soldes de comptes.

*L'encours de crédits et les provisions pour créances douteuses sont les soldes comptables les plus importants d'une institution de microfinance*

### 5.1 Principaux soldes de comptes

Au moment de l'établissement du planning de sa mission, l'auditeur externe doit procéder à l'identification des principaux soldes de comptes de l'institution. Ceux-ci comprennent habituellement les postes suivants :

- *L'encours de crédits* et les *provisions pour créances douteuses* sont les soldes les plus importants pour les institutions de microfinance : ils regroupent en effet la plus grande partie des actifs de l'institution et constituent la principale source de risque d'erreurs.

*Outre les erreurs potentielles, l'auditeur externe doit déterminer si d'autres facteurs sont susceptibles d'augmenter le risque d'anomalie*

- Les *disponibilités et comptes assimilés* sont importants parce que les institutions de microfinance ont souvent des montants élevés d'avoirs en caisse, ou en transfert, manipulés de façon assez informelle.
- Les fonds propres (*subventions ou capital*) requièrent une attention particulière du fait que la plupart des institutions de microfinance sont financées par des bailleurs de fonds.
- Les *dettes à court terme et charges à payer* sont importantes parce qu'elles sont susceptibles d'être sous-évaluées.
- Les *encours d'épargne et dépôts* peuvent constituer un solde comptable important dans certaines institutions.
- Les *produits et charges* sont à examiner attentivement, car leur traitement n'est pas toujours adapté.

Des indications spécifiques sur l'audit de chacun des principaux soldes de comptes sont fournies dans les chapitres 6 à 12.

## 5.2 Identification des erreurs potentielles pour chaque solde de compte

L'auditeur externe doit identifier les erreurs potentielles pour chaque solde comptable. Celles-ci correspondent aux assertions sur les états financiers, classifiées au début de ce chapitre (tableau 5.1). Les erreurs potentielles pour chaque solde comptable sont traitées dans les chapitres 6 à 12.

## 5.3 Identification des risques d'exploitation pour chaque solde de compte

Outre les erreurs potentielles énumérées ci-dessus, l'auditeur externe doit déterminer si d'autres facteurs sont susceptibles d'augmenter le risque d'anomalie.

TABLEAU 5.1

### Exemples d'erreurs potentielles dans les soldes comptables

<i>Assertion</i>	<i>Erreur potentielle</i>
Exhaustivité	Des éléments d'actif ou de passif, opérations ou événements ne sont pas enregistrés
Exactitude	Des opérations ou événements sont enregistrés de manière inexacte (montants erronés)
Validité	Certaines opérations enregistrées ne sont pas valides, ou l'élément d'actif ou de passif enregistré n'appartient pas à l'entité
Rattachement	Les opérations sont enregistrées dans la mauvaise période
Évaluation	Les éléments d'actif ou de passif ne sont pas correctement évalués
Présentation	Les agrégats comptables sont mal présentés

Les principaux risques d'exploitation des institutions de microfinance comprennent :

- le *risque de crédit* : risque qu'un emprunteur ne règle pas la totalité de sa dette, à l'échéance ou ultérieurement ;
- le *risque de taux* : risque de pertes dû à la sensibilité des résultats aux variations des taux d'intérêt ;
- le *risque d'illiquidité* : risque de pertes dû à l'éventuelle incapacité de l'institution à faire face à ses obligations par manque de liquidités ;
- le *risque de change* : risque de pertes dû aux fluctuations des taux de change entre monnaie nationale et monnaies étrangères ;
- le *risque fiduciaire* : risque de pertes dû, par exemple, à une incapacité à conserver les dépôts en garde ou à une négligence dans la gestion des actifs de tiers (tous les risques précédemment énumérés sont extraits de la norme ISA 1006) ;
- le *risque de fraude* : risque de pertes dues à la fraude interne ou externe.

Les risques d'exploitation spécifiques à chacun des principaux soldes de comptes sont traités dans les chapitres 6 à 12.

*Si l'évaluation révèle que le risque lié au contrôle est élevé, l'auditeur se fierait moins aux tests de procédures*

#### **5.4 Identification des risques d'audit pour chaque solde de compte**

L'auditeur doit procéder à l'identification des risques d'audit au niveau du solde des comptes. Le point de départ est le risque inhérent et le risque lié au contrôle, identifiés au niveau des états financiers, comme on l'a vu dans le chapitre 4. Une fois ces risques appréciés, l'auditeur doit évaluer le risque lié au contrôle pour chaque solde de compte. L'évaluation du risque lié au contrôle conditionne la nature et l'étendue des tests de procédures et des contrôles substantifs à mettre en œuvre.

Par exemple, si l'évaluation révèle que le risque lié au contrôle est élevé, l'auditeur se fierait moins aux tests de procédures. En outre, si le risque lié au contrôle est élevé, le niveau acceptable maximum du risque de non-détection – c'est-à-dire le risque que les contrôles substantifs ne permettent pas d'identifier les erreurs (voir encadré 5.1) – est plus bas. L'auditeur choisira donc de mettre en œuvre ces contrôles substantifs.

Si, au contraire, le risque lié au contrôle s'avère faible, l'auditeur peut davantage se fier aux tests de procédures. Avec un risque lié au contrôle faible, un niveau de risque de non-détection plus élevé est acceptable, et l'étendue des contrôles substantifs sera moindre.

Dans le cadre de l'audit d'une institution de microfinance, cette relation (entre risque lié au contrôle d'une part et tests de procédures et contrôles substantifs d'autre part) peut conduire à un dilemme. Du fait que les contrôles internes dans une institution de microfinance sont souvent faibles, les auditeurs peuvent évaluer le risque lié au contrôle comme étant élevé et ne pas se fier aux tests de procédures. Dans cette situation, l'auditeur choisit normalement de s'appuyer sur des contrôles substantifs. Cependant si l'institution de microfinance possède un large portefeuille de crédits, mettre en œuvre de nombreux contrôles substantifs serait à la fois difficile pour l'auditeur et d'un coût prohibitif pour l'institution.



*L'auditeur doit effectuer des tests de procédures pour chacun des principaux soldes de comptes, afin d'évaluer l'organisation des comptes et des systèmes de contrôle interne*

#### ENCADRÉ 5.1

#### **Résumé de la norme ISA 400 sur le risque de non-détection**

Le risque de non-détection est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne permettent pas de détecter une erreur qui pourrait être significative. Les contrôles substantifs doivent être suffisamment étendus pour réduire le risque de non-détection, et donc le risque d'audit, à un niveau acceptable. Même si l'auditeur examine de façon exhaustive les soldes de comptes ou une catégorie d'opérations, il y a toujours un risque de non-détection car la plupart des éléments probants conduisent davantage à des déductions qu'à des conclusions.

Le risque de non-détection est inversement proportionnel au cumul du risque inhérent et du risque lié au contrôle (le risque inhérent et le risque lié au contrôle sont définis dans l'encadré 4.2). Par exemple, lorsque le risque inhérent et celui lié au contrôle sont élevés, l'auditeur ne doit accepter qu'un faible niveau de risque de non-détection, afin de réduire le risque d'audit à un niveau acceptable. Pour établir un faible niveau de risque de non-détection, l'auditeur devra réaliser plus de contrôles substantifs. Inversement, quand le risque inhérent et le risque lié au contrôle sont faibles, l'auditeur peut accepter un niveau de risque de non-détection plus élevé tout en réduisant le risque d'audit à un niveau acceptable. Ainsi, le nombre de contrôles substantifs à mettre en œuvre sera plus réduit.

### **5.5 Mise en œuvre des tests de procédures**

Les tests de procédures sont réalisés afin de déterminer si l'auditeur externe peut se fier aux contrôles internes (encadré 5.2). L'auditeur doit effectuer des tests de procédures pour chacun des principaux soldes de comptes, afin d'évaluer l'organisation des comptes et des systèmes de contrôle interne (c'est-à-dire déterminer s'ils sont correctement conçus pour prévenir ou corriger les erreurs) et le fonctionnement effectif des contrôles tout au long de la période. Des conseils sur les tests de procédures pour chaque solde de compte sont donnés dans les chapitres 6 à 12.

### **5.6 Mise en œuvre des contrôles substantifs**

Les contrôles substantifs sont réalisés dans le but d'obtenir des éléments probants directs supportant les soldes de comptes. L'auditeur externe doit effectuer des contrôles substantifs pour chacun des principaux soldes comptables. Les deux types de procédures sont : 1) des contrôles portant sur le détail des opérations et des soldes, 2) des procédures analytiques.

Les contrôles détaillés permettent habituellement de tester plus efficacement les postes de bilan. En revanche, les procédures analytiques sont généralement préférables pour évaluer les comptes d'exploitation parce qu'elles détectent plus efficacement les erreurs potentielles (encadré 5.3). Les contrôles substantifs, pour chaque solde de compte, sont traités dans les chapitres 6 à 12.

## ENCADRÉ 5.2

**Résumé de la norme ISA 400 sur les tests de procédures**

Les tests de procédures comprennent :

- l'examen des documents justifiant les opérations et d'autres faits visant à rassembler des éléments probants sur le bon fonctionnement des contrôles internes (par exemple, la vérification qu'une opération a été autorisée) ;
- des demandes d'informations sur les contrôles internes qui ne laissent pas de trace écrite vérifiable (par exemple pour déterminer qui effectue réellement chaque tâche et pas seulement qui est censé l'effectuer) et l'observation de ces contrôles ;
- une vérification des contrôles internes (par exemple réconciliation des comptes bancaires) afin de s'assurer qu'ils ont été correctement effectués par l'entité.

L'auditeur doit obtenir la preuve de l'audit au moyen de tests de procédures afin de justifier toute évaluation du risque lié au contrôle d'un niveau inférieur à un risque élevé. Plus l'évaluation du risque lié au contrôle est faible, plus l'auditeur devra pouvoir démontrer que les systèmes comptables et de contrôle interne sont correctement conçus et fonctionnent efficacement.

*Les auditeurs utilisent des techniques d'échantillonnage car il est difficile de réaliser une évaluation de l'ensemble de la population des postes comptables qui forment un état financier*

## ENCADRÉ 5.3

**Résumé de la norme ISA 520 sur les procédures analytiques**

Les procédures analytiques comparent l'information financière d'une organisation avec par exemple :

- les informations comparables des exercices précédents ;
- les résultats prévus de l'organisation, tels que des budgets ou des prévisions, ou des évaluations de l'auditeur, par exemple l'estimation de la charge d'amortissement ;
- les informations concernant un secteur d'activité similaire, telles que la comparaison du ratio ventes/créances clients de l'organisation par rapport à la moyenne du secteur ou par rapport à d'autres organisations comparables opérant dans le même secteur.

Les procédures analytiques examinent également les relations :

- entre des éléments des informations financières dont on s'attend à ce qu'ils soient conformes à un modèle prévisible fondé sur l'expérience de l'organisation, tels que les pourcentages de marge brute ;
- entre des informations financières et les informations non financières correspondantes, comme le rapport entre charges de personnel et effectifs.

## 5.7 Définition des échantillons

Les auditeurs utilisent des techniques d'échantillonnage car il est difficile de réaliser des tests de procédures ou des contrôles substantifs sur l'ensemble de la population des postes comptables qui forment un état financier. Les techniques d'échantillonnage utilisées pour les tests de procédures peuvent différer de celles utilisées pour les contrôles substantifs.

### 5.7.1 Échantillonnage pour les tests de procédures

Pour les tests de procédures, l'auditeur externe utilise généralement un échantillonnage statistique. Certains cabinets travaillent selon une approche à deux niveaux. L'auditeur choisit dans un premier temps un nombre prédéterminé d'opérations constituant l'échantillon. Si une erreur est décelée dans ce premier échantillon, l'auditeur définit un autre échantillon.

*Étant donné le grand nombre d'opérations de crédit réalisées par les institutions de microfinance, l'audit du portefeuille de crédits doit toujours être fait selon une méthode d'échantillonnage statistique*

### 5.7.2 Échantillonnage pour les contrôles substantifs

La définition de l'échantillon pour les contrôles substantifs se fait en deux temps : la définition de la taille de l'échantillon et la sélection de l'échantillon. La méthode peut être statistique ou non statistique.

Dans le cas de l'échantillonnage statistique, la taille de l'échantillon est obtenue par une fonction mathématique qui combine le seuil de signification, l'évaluation du risque de non-détection et la taille du solde de compte. [Les cabinets d'audit peuvent définir la fonction mathématique de différentes façons. Les lecteurs souhaitant des informations plus détaillées peuvent consulter des manuels d'audit ou de statistique. Le chapitre 6 donne par ailleurs un exemple de définition de la taille de l'échantillon pour l'évaluation du portefeuille de crédits d'une institution de microfinance.] Une fois la taille de l'échantillon déterminée, les éléments à évaluer doivent, si possible, faire l'objet d'une sélection statistique pour constituer un échantillon représentatif. Les méthodes de sélection statistique – aléatoire, systématique et au hasard – sont traitées dans l'encadré 5.4.

L'échantillonnage non statistique est utilisé lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir un échantillon par une méthode statistique et que l'auditeur a une très bonne connaissance de la population. Par exemple, l'auditeur pourra avoir recours à un échantillon non statistique s'il sait que pour un solde de compte (disons le compte de créances) de 100 clients, 10 comptes couvrent 80 % de la valeur totale. L'auditeur réalisera son évaluation sur les gros comptes et n'examinera que quelques-uns des comptes restants, considérant que la valeur totale des comptes restants n'est pas suffisamment élevée pour justifier un échantillonnage statistique.

Les méthodes d'échantillonnage statistique sont rarement utilisées dans les audits d'institutions de microfinance. Nombreux sont les auditeurs qui ont recours à des échantillonnages non statistiques, voire même à des méthodes moins précises, et qui appliquent leurs procédures d'audit à tous les éléments partageant une caractéristique commune : par exemple, tous les éléments dépassant un certain montant en dollars. D'après la norme ISA 530, cette approche n'est pas considérée comme un sondage en audit, parce que les résultats obtenus sont peu susceptibles d'être valables pour la fraction de population examinée ou la population dans son ensemble. Ce type d'évaluation non standard peut ou non permettre de détecter des erreurs significatives, mais il est généralement difficile de justifier le critère de sélection utilisé. Étant donné le grand nombre d'opérations de crédit réalisées par les institutions de microfinance, l'audit du portefeuille de crédits doit toujours être fait selon une méthode d'échantillonnage statistique.

## ENCADRÉ 5.4

**Résumé de la norme ISA 530 sur le sondage en audit**

Les trois éléments principaux en matière de sondage en audit sont : la taille de l'échantillon, la sélection de l'échantillon et l'évaluation des résultats.

*Définition de la taille de l'échantillon*

Pour définir la taille d'un échantillon, l'auditeur doit prendre en compte le risque d'échantillonnage, l'erreur tolérable et l'erreur escomptée.

- Le risque d'échantillonnage est le risque que la conclusion à laquelle parvient l'auditeur sur la base d'un échantillon sélectionné puisse être différente de celle qui aurait été obtenue si l'évaluation avait porté sur l'ensemble de la population. Plus le risque d'échantillonnage accepté par l'auditeur est faible, plus la taille de l'échantillon devra être importante.
- L'erreur tolérable est l'erreur maximale que l'auditeur peut accepter dans une population tout en concluant que les résultats du sondage ont atteint l'objectif de l'audit. L'erreur tolérable doit dépendre du seuil de signification fixé par l'auditeur. Plus l'erreur tolérable est faible, plus la taille de l'échantillon sera importante.
- L'erreur escomptée est l'erreur que l'auditeur s'attend à trouver dans une population. Si l'auditeur s'attend à une erreur, il devra sélectionner un échantillon plus grand afin de s'assurer que l'erreur réelle n'est pas supérieure à l'erreur tolérable fixée.

*Sélection de l'échantillon*

L'auditeur doit sélectionner un échantillon représentatif de la population. Les méthodes de sélection courantes sont :

- la sélection aléatoire. Cette méthode repose sur la base statistique la plus forte et doit être utilisée dans la mesure du possible. Tous les éléments de la population ont la même chance d'être sélectionnés ;
- la sélection systématique. Cette méthode sélectionne les éléments en appliquant un intervalle constant entre chaque sélection, par exemple toutes les vingt pièces comptables ;
- la sélection au hasard. Cette méthode est une alternative à la sélection aléatoire.

*Évaluation des résultats*

Après avoir effectué des tests de procédures et des contrôles substantifs sur un échantillon, l'auditeur doit :

- analyser toutes les erreurs détectées dans l'échantillon ;
- projeter ces erreurs à l'ensemble de la population ;
- réévaluer le risque d'échantillonnage.

Suite à cette démarche, l'auditeur peut envisager d'étendre les procédures d'audit.

## 5.8 Obtention de déclarations de la direction

La norme ISA 580 prévoit que l'auditeur doit obtenir de la direction de l'institution de microfinance une reconnaissance de sa responsabilité en matière d'établissement des états financiers. La preuve de cette responsabilité peut être constituée par les procès-verbaux du conseil d'administration, un exemplaire signé des états financiers, ou une lettre d'affirmation.

Lors d'un audit, la direction sera 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.

Outre l'établissement des états financiers, 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 à la législation et réglementation en vigueur.

La direction d'une institution de microfinance reconnaît généralement les responsabilités énumérées plus haut dans une *lettre d'affirmation de la direction* adressée à l'auditeur. 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.

# Obtention de la preuve d'audit : le portefeuille de crédits

---

*Ce chapitre décrit la façon dont l'auditeur externe doit procéder pour obtenir la preuve d'audit sur l'encours de crédits – le solde de compte le plus important d'une institution de microfinance (la provision pour créances douteuses, élément crucial de l'encours, est traité dans le chapitre 7).*

[En supplément à ce chapitre, l'auditeur pourra examiner le chapitre 5 du volume 1. Un certain nombre d'informations contenues dans ce chapitre sont répétées ici, mais certains éléments importants ne le sont pas. Le début et la fin de ce chapitre notamment, adressent aux clients des conseils qui sembleront peut-être discutables : il leur est conseillé de s'entretenir de manière approfondie avec leur auditeur pour s'assurer que l'évaluation de leur encours de crédits est suffisante pour garantir avec fiabilité la qualité du portefeuille.]

## 6.1 Quelles sont les caractéristiques du portefeuille d'une institution de microfinance ?

L'encours de crédits est l'un des soldes comptables les plus importants de tout établissement de crédit. Cet encours comprend habituellement la plupart des actifs de l'institution et le potentiel d'anomalie est élevé. En cela, les institutions de microfinance ne diffèrent pas des autres établissements de crédit.

Cependant les opérations de crédit des institutions de microfinance ont des caractéristiques propres que les auditeurs externes doivent comprendre, car elles ont des conséquences sur le processus d'audit. La plupart de ces caractéristiques sont décrites dans d'autres chapitres des volumes 1 et 2, mais les principales peuvent être résumées comme suit :

- Les institutions de microfinance octroient de nombreux petits crédits et reçoivent par conséquent un grand nombre de remboursements de faible montant. De plus, les opérations des institutions sont souvent largement dispersées. C'est pourquoi les institutions de microfinance ont besoin de structures opérationnelles simples et décentralisées pour être efficaces. Ces facteurs rendent plus délicat le maintien de systèmes efficaces d'information et de gestion du portefeuille.

*Les opérations de crédit des institutions de microfinance ont des caractéristiques propres que les auditeurs externes doivent comprendre*

*Idéalement, le système de suivi des crédits doit contenir ces informations non seulement pour les crédits en cours, mais aussi pour les anciens crédits*

- 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 déviances par rapport aux politiques fixées. La décentralisation peut également augmenter 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 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 est composé d'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 n'aiment pas faire de provisions pour les 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 arrêter d'essayer de rembourser, 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 les raisons énumérées ci-après, les systèmes d'information des institutions destinés au suivi opérationnel des crédits sont rarement intégrés dans leurs systèmes comptables.

Il est important de distinguer trois systèmes qui influent sur le portefeuille de crédits d'une institution de microfinance. 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 *opérations* de crédit. En pratique ces systèmes peuvent se chevaucher, mais en théorie ils sont distincts.

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 de suivi des crédits est concentré sur l'information afférente aux prêts individuels, dont :

- l'identité du client ;
- le montant décaissé ;
- les conditions du prêt, comme le taux d'intérêt, la commission, la date d'échéance, etc. ;

- l'échéancier 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. Ceci constitue une lacune importante.

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 échéanciers de remboursements.

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

- le marketing de prêt ;
- l'évaluation des clients et des prêts ;
- la taille et les conditions du prêt ;
- l'approbation du prêt ;
- 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 pour les crédits en retard ;
- le rééchelonnement des crédits en retard ;
- les contrôles internes, à la fois opérationnels et *ex post*.

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

*En pratique, le système de suivi des crédits n'est pas parfaitement intégré au système comptable*



*Les auditeurs doivent identifier les faiblesses des systèmes de contrôle qui augmentent les opportunités de fraude*

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)<sup>1</sup>.

## **6.2 Risques d'exploitation**

Les principaux risques d'exploitation associés au portefeuille de crédits d'une institution sont le risque de crédit, le risque de fraude et le risque de change.

### *6.2.1 Le risque de crédit*

Le risque que les emprunteurs ne règlent pas la totalité de leur dette constitue le risque principal pour une institution de microfinance. Bien que de nombreuses institutions réussissent à maintenir bas les taux d'impayés et de perte, les capacités de remboursement de leurs clients peuvent être bien plus volatiles que celles de la clientèle des banques commerciales. Les problèmes de remboursement peuvent monter en flèche de presque zéro à des niveaux intolérables en quelques mois. C'est pourquoi les systèmes de gestion et de contrôle des remboursements sont au cœur de l'activité d'une institution de microfinance.

Les institutions de microfinance sont rarement exposées au risque de concentration du crédit que l'on trouve dans les banques commerciales. Étant donné le grand nombre de petits crédits caractérisant les institutions de microfinance, les crédits à un même client ou à des emprunteurs proches représentent rarement un pourcentage dangereux de l'encours ou du capital. Cependant certaines institutions de microfinance rencontrent des problèmes lorsqu'elles octroient des crédits plus importants pour lesquels leur méthodologie de crédit est inadaptée. Par exemple, si une institution de microfinance dont la méthodologie a été conçue pour des crédits de 500 \$, commence à octroyer des crédits de 10 000 \$ à de nouveaux clients, il est très probable que cela pose de sérieux problèmes.

### *6.2.2 Le risque de fraude*

Le risque de fraude constitue une menace sérieuse pour la plupart des institutions de microfinance (encadré 6.1 ; voir aussi paragraphe 3.5). Une mauvaise séparation des tâches (par exemple entre décaissement et enregistrement), des contrôles internes faibles, des agences géographiquement dispersées, et des processus d'approbation décentralisés sont autant de facteurs favorisant la fraude. Presque toutes

## ENCADRÉ 6.1

**Exemples d'expériences de fraude dans des institutions de microfinance**

Une institution de microfinance africaine est actuellement encore aux prises avec un problème de fraude découvert il y a plus de deux ans. Cette institution, créée en 1994, est une caisse de crédit solidaire fonctionnant avec des agences situées dans la capitale et dans une région éloignée. L'encours de crédits s'est rapidement développé, atteignant 670 000 \$ en 18 mois. Mais en avril 1996, un directeur suppléant (remplaçant le directeur qui était en déplacement), et un nouveau système de gestion des données, ont permis de mettre à jour un plan d'emprunteurs fictifs. Ces emprunteurs « fantômes » représentaient un tiers des clients de l'institution. La direction expliqua cette crise en citant plusieurs facteurs : croissance incontrôlée, distance trop importante entre le personnel de crédit opérationnel des agences régionales et le personnel technique et dirigeant de la capitale, mise en œuvre laxiste des mesures de contrôle de caisse et des recommandations en matière d'informations comptables.

De même, une grande institution de microfinance d'Amérique latine n'a pas encore achevé de résoudre un sérieux cas de fraude découvert en 1995. En 1994, l'ensemble du personnel d'un bureau régional s'est associé à l'auditeur interne de l'institution et au personnel d'une banque commerciale pour détourner 914 000 \$ sous forme de crédits à des clients fictifs. La fraude n'a pas été détectée par les auditeurs d'un cabinet d'audit appartenant aux « Big Six », ni par les membres d'une équipe d'évaluation qui a reconnu l'agence régionale comme l'une des unités les plus performantes de l'institution de microfinance.

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.

Les auditeurs externes doivent s'assurer que leurs clients comprennent bien que, même si le processus normal des activités d'audit peut permettre d'identifier certains cas de fraude, la détection de la fraude ne constitue pas l'objectif premier de l'audit. Les auditeurs doivent plutôt identifier les faiblesses des systèmes de contrôle qui augmentent les opportunités de fraude. Hormis la détection de certains types de fraude au niveau de la caisse ou de la gestion de trésorerie, caractéristiques de tout établissement bancaire, les auditeurs externes ne sont pas les plus à même de détecter les types de fraude que les institutions de microfinance rencontrent habituellement. Par exemple, les institutions de microfinance constatent souvent que :

- les remboursements de crédits sont détournés avant d'avoir été enregistrés ;
- un agent de crédit crée des groupes ou des emprunteurs fictifs et effectue des décaissements à leur nom ;
- le prêt octroyé est effectif mais une partie du montant décaissé revient à l'agent de crédit sous forme de pot de vin ;
- les prêts sont délivrés à des amis ou à la famille des employés de l'institution.

Étant donné le volume des opérations effectuées, de tels cas de fraude peuvent facilement échapper à l'attention de l'auditeur externe, en particulier si l'audit ne prévoit pas de nombreuses visites aux clients. Avec un nombre adéquat de visites

aux clients, un auditeur peut être capable de détecter une organisation d'emprunteurs fictifs ou de détournement de remboursements. Mais l'identification d'autres types de fraude peut nécessiter d'obtenir des informations que le client ne veut pas révéler ; un auditeur externe est peu susceptible d'être formé à une telle tâche.

### *6.2.3 Le risque de taux et le risque de change*

Les institutions de microfinance sont exposées au risque de taux si elles définissent des taux d'intérêts fixes pour les crédits à long terme et si elles ont à faire face à une augmentation des coûts des ressources sur le court terme.

Plus couramment, les institutions de microfinance sont exposées au risque de change. La plupart d'entre elles prêtent à leurs clients en monnaie locale mais financent leur portefeuille avec des crédits de bailleurs libellés en monnaie étrangère. Si la monnaie locale est soumise à une forte dévaluation, il peut en résulter pour l'institution un coût financier important auquel elle n'est pas préparée.

*Si les tests effectués sur les contrôles internes révèlent que l'auditeur ne peut pas se fier à ces contrôles, celui-ci devra immédiatement en informer les dirigeants de l'institution ainsi que le conseil d'administration*

## **6.3 Risque d'audit**

Le portefeuille de crédits est le domaine dans lequel le risque d'audit est le plus élevé dans une institution de microfinance. Étant donné le grand nombre de petits crédits accordés à des emprunteurs très dispersés, la mise en œuvre de contrôles substantifs très étendus peut se révéler difficile et coûteuse. C'est pourquoi les institutions de microfinance ont intérêt, dans la mesure du possible, à mettre l'accent sur les tests de procédures.

## **6.4 Les tests de procédures**

Les tests de procédures appliqués aux soldes des comptes de crédits sont habituellement effectués au siège, dans les bureaux de distribution (y compris les agences mais aussi parfois les antennes régionales et le siège), et par l'intermédiaire de visites aux clients. Les paragraphes suivants donnent des détails sur les tests à ces trois niveaux. Les suggestions émises ne sont pas exhaustives et n'ont pas non plus pour but de se substituer au développement d'un programme d'audit détaillé pour une institution spécifique. Suivant la structure de l'institution, une procédure décrite dans le paragraphe concernant le bureau de distribution devra sans doute plutôt être mise en œuvre au niveau du siège, et vice versa.

Si les tests effectués sur les contrôles internes révèlent que l'auditeur ne peut pas se fier à ces contrôles, celui-ci devra immédiatement en informer les dirigeants de l'institution ainsi que le conseil d'administration. Les faiblesses importantes devront faire l'objet de discussions, de même que les ajustements du programme d'audit qui s'avèreront nécessaires si l'auditeur doit continuer l'audit et émettre une opinion.

### 6.4.1 Tests de procédures au siège

#### POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRÉDIT

On ne saurait exagérer l'importance de politiques et procédures de crédit non seulement clairement définies, mais aussi réellement mises en œuvre à tous les niveaux d'opérations d'une institution de microfinance.

Dans les grandes institutions de microfinance, ces politiques doivent normalement être documentées dans des manuels. Dans tous les cas, il est crucial que ces politiques soient comprises et mises en pratique par tous.

Au niveau du siège de l'institution de microfinance, l'auditeur devra examiner la documentation et s'entretenir avec le personnel pour tester des politiques et procédures précises. Une liste d'éléments possibles à analyser est proposée dans l'encadré 6.2.

Certaines institutions de microfinance demandent à leurs agents de crédit de s'assurer que leurs clients affectent réellement le montant des crédits à l'objet annoncé. De nombreux experts en microfinance doutent de l'intérêt d'une telle supervision de l'affectation des crédits. Les institutions de microfinance et les auditeurs peuvent souhaiter aborder cette question en décidant des efforts à consacrer à l'évaluation de la conformité à ce type de politique de suivi.

Une fois que l'auditeur a clairement compris, et si nécessaire explicité, les politiques de crédit de l'institution, il doit tester la conformité à ces politiques, principalement au niveau des bureaux de distribution.

#### SYSTÈMES D'INFORMATION

Comme on l'a vu, les institutions de microfinance ont – en théorie et généralement en pratique – deux systèmes d'information : un système comptable et un système de suivi des crédits (voir paragraphe 6.1). Les deux ne sont généralement pas parfaitement intégrés.

Les tests de procédures mis en œuvre pour le système comptable d'une institution de microfinance sont à peu près similaires à ceux qui sont réalisés dans les autres établissements financiers. Le système de suivi des crédits d'une institution requiert en revanche une attention particulière. Parce que les contrôles substantifs portant sur le détail des portefeuilles des institutions de microfinance sont lourds, il est nécessaire que les auditeurs et les dirigeants puissent s'appuyer en toute confiance sur le système de suivi des crédits.

Le système de suivi des crédits doit être crédible aux yeux des dirigeants et du personnel de l'institution. 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 le personnel pense que la plupart des anomalies résultent de problèmes inhérents au système d'information, la fraude est plus tentante parce qu'elle est moins suscep-

*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*

## ENCADRÉ 6.2

**Éléments possibles de la politique de crédit d'une institution de microfinance**

## Identité des clients

- Âge
- Nombre d'années d'activité
- Degré d'indépendance de l'activité
- Pas de casier judiciaire

## Capacité de remboursement

- Méthode d'établissement de la capacité de remboursement
- Niveaux minimums de la capacité de remboursement
- Fluctuations de la capacité de remboursement
- Type d'activité à financer

## Historique du crédit

- Historique du remboursement avec le programme
- Historique du remboursement avec d'autres programmes
- Historique du remboursement avec des services de base tels que eau ou électricité

Taille du crédit et montant des remboursements réguliers relatifs aux indicateurs clés tels que :

- Fonds de roulement
- Total des ventes
- Revenu net
- Prêts et remboursement de crédits antérieurs
- Garantie matérielle

## Méthodologie d'octroi des crédits

- Nombre des membres des caisses de crédit villageoises ou de crédit solidaire
- Relations entre les membres des groupes
- Taux de croissance des montants des prêts
- Relation entre montants des prêts et épargne obligatoire
- Taille des prêts des autres clients et remboursements (dans les groupes solidaires)

## Structure des taux d'intérêts et commissions

## Procédures d'approbation des prêts

## Procédures de suivi des crédits en retard

## Politiques de refinancement ou de rééchelonnement des crédits en retard

tible d'être détectée rapidement. C'est pourquoi le système de suivi des crédits doit être testé à trois niveaux : exactitude, sécurité et efficacité.

Tester l'*exactitude* signifie vérifier si le système de suivi des crédits reflète correctement les décaissements de crédits, les remboursements perçus et l'état des remboursements à jour dans les encours de crédits. La plus grande partie de ces tests peut être effectuée au niveau des bureaux de distribution.

L'auditeur doit également tester la *sécurité* du système de suivi des crédits. Dans le cas où le système est informatisé, l'auditeur doit examiner des éléments tels que : les caractéristiques internes de sécurité du logiciel informatique, l'envi-

ronnement externe de sécurité du matériel informatique, les mesures de sécurité pour l'accès aux systèmes de suivi de portefeuille, les procédures de correction des données sur les opérations, les procédures de sauvegarde et vérification d'intégrité de la sauvegarde, et les 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 les conditions dans lesquelles les opérations peuvent être modifiées.

Même si l'information est exacte et sûre, elle présente peu d'intérêt tant que le personnel, à tous les niveaux de l'organisation, ne la reçoit pas en temps utile sous forme de rapports intelligibles et n'utilise pas les données que contiennent ces rapports. C'est pourquoi l'auditeur doit aussi évaluer l'*efficacité* du système de suivi des crédits, à la fois au siège et dans les bureaux de distribution. Les employés et les clients de l'institution de microfinance obtiennent-ils l'information dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin, sous une forme appropriée à leur besoin spécifique, sans les noyer dans des détails inutiles ? Utilisent-ils les rapports qui sont produits ? Le problème le plus courant et le plus dangereux pouvant arriver avec le système de suivi des crédits 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.

Lors d'un audit annuel, les auditeurs devront donc prêter attention à l'exactitude, la sécurité et l'efficacité du système de suivi des crédits. Le volume 1 conseille aux clients des audits de demander que ces points soient commentés dans la note à la direction. Cependant y prêter attention n'équivaudra pas à un examen approfondi du système de suivi des crédits, notamment en ce qui concerne la sécurité et l'efficacité. Un examen approfondi exigerait de mettre en œuvre des procédures convenues ou une étude du système d'information menée séparément par l'auditeur ou un autre consultant.

Lors de l'évaluation du système de suivi des crédits, l'auditeur doit considérer plusieurs autres questions spécifiques aux institutions de microfinance. Lorsqu'il met en lumière des déficiences, il doit en faire part dans la note à la direction (pour plus d'informations sur ces questions, voir le paragraphe 5.3 du volume 1, ainsi que le paragraphe 7.3 de ce volume sur le traitement des problèmes de versements calculés).

- Le système de suivi des crédits donne-t-il des informations sur les crédits en retard – dont la balance âgée – qui soutiennent de façon adéquate les décisions de provisionnement et d'abandon de créances (ce sujet est traité dans le chapitre 7) ?
- Le système de suivi des crédits conserve-t-il une synthèse des informations relatives aux remboursements des clients dont le crédit a été recouvré ? Cette mesure est souhaitable pour plusieurs raisons. Cela permet l'analyse historique des impayés sur le portefeuille qui sert à l'analyse du provisionnement. Cela peut influencer les décisions de renouvellement de prêt à un client. Cela peut également contribuer à déceler des pratiques de refinancement inappropriées.

*Lors d'un audit annuel, les auditeurs devront prêter attention à l'exactitude, la sécurité et l'efficacité du système de suivi des crédits*

*C'est l'auditeur, et non la direction, qui doit choisir les agences à visiter*

- Si l'institution rééchelonne des crédits – c'est-à-dire reporte leurs échéances – lorsque des clients ont des difficultés de remboursement, ces crédits sont-ils signalés et classés dans une catégorie distincte ? Ceci doit être fait car les crédits rééchelonnés sont ceux qui présentent le plus grand risque (ce point ainsi que les deux suivants ne s'appliquent pas si l'auditeur a constaté que l'institution ne pratique jamais de rééchelonnement ou n'octroie jamais de nouveaux crédits à des emprunteurs défaillants).
- Le système de suivi des crédits signale-t-il clairement les cas de refinancement – c'est-à-dire lorsque les crédits en retard sont acquittés par l'émission de nouveaux prêts ?
- Le système de suivi des crédits signale-t-il les cas de prêts parallèles octroyés à des clients qui ont des difficultés de remboursement sur d'autres prêts ?
- Si un crédit a été remis à jour, ou remboursé par un chèque, par le reçu d'un équipement ou par toute autre garantie matérielle, est-il toujours signalé comme crédit en retard jusqu'à ce que le montant dû ait été effectivement perçu ? Le système de suivi des crédits signale-t-il ce type d'évènements ?

#### AUDIT INTERNE

L'auditeur doit évaluer le département d'audit interne de l'institution, si elle en a un, et effectuer des tests pour déterminer sa fiabilité. Il doit en particulier juger si l'institution de microfinance a – ou doit avoir – un département d'audit opérationnel du type de celui décrit au paragraphe 3.5, tout en gardant à l'esprit les limites de l'application des procédures traditionnelles d'audit interne aux portefeuilles de microfinance.

#### POLITIQUE D'INTÉRESSEMENT

L'auditeur doit également évaluer la façon dont l'institution de microfinance mesure les performances des agents de crédit, ou des agences, en matière de gestion du portefeuille de crédits, en particulier si des primes incitatives ou des promotions y sont associées. Par exemple, si l'on donne une grande importance à l'accroissement du volume des crédits – particulièrement si l'on n'exige pas en contrepartie des taux de remboursement élevés – les mesures incitatives peuvent pousser les agents de crédit à accorder trop de crédits risqués.

#### *6.4.2 Tests de procédures au niveau des bureaux de distribution*

L'auditeur doit tester les contrôles du portefeuille de crédits au niveau des bureaux de distribution, habituellement les agences (dans certaines institutions, l'octroi de crédits individuels est aussi assuré par les antennes régionales et le siège). Les bureaux locaux doivent être visités soit une fois par an, soit selon un principe de rotation (comme on l'a vu, l'auditeur peut choisir de s'appuyer sur une partie du travail effectué par les auditeurs internes). Ces visites sont cruciales, non seulement pour tester la conformité aux politiques et procédures de crédit de l'institution, mais également pour évaluer le dispositif de contrôle à ce niveau<sup>2</sup>.

C'est l'auditeur, et non la direction, qui doit choisir les agences à visiter. La plupart des institutions de microfinance ont quelques agences « modèles » qui sont bien supérieures aux autres. Il n'est pas étonnant de constater que c'est habituellement dans ces agences modèles que l'on emmène les visiteurs.

L'auditeur doit visiter un nombre suffisant de bureaux locaux pour constituer un échantillon vraiment représentatif. Certains auditeurs ne visitent que 5 à 10 % des agences d'une institution de microfinance au cours de l'exercice comptable. Celles-ci sont en outre choisies plutôt pour des raisons de commodité logistique que par souci d'obtenir un échantillon représentatif. Souvent, ce sont toujours les mêmes agences qui sont visitées année après année. Même en supposant que les auditeurs effectuent réellement la rotation de leurs visites, à raison de 10 % des agences chaque année, la couverture de l'ensemble des agences ne serait assurée qu'au bout de dix ans – ce qui est à peine suffisant pour satisfaire aux conditions d'échantillonnage.

Pour les institutions de microfinance ayant peu d'agences, les auditeurs doivent s'efforcer de les visiter toutes chaque année. Pour celles qui en ont beaucoup, les auditeurs doivent les visiter toutes dans un délai de deux à trois ans. S'il existe un département d'audit interne, toutes les agences devront être visitées, soit par l'auditeur externe, soit par l'auditeur interne, à chaque exercice.

Dans la mesure du possible, les visites ne devront pas être annoncées. Cet effet de surprise rend plus difficile pour les dirigeants d'agences ou de bureaux régionaux la dissimulation de difficultés éventuelles.

Au niveau des bureaux de distribution, les contrôles internes doivent être testés en utilisant un échantillon de crédits (les méthodes d'échantillonnage sont traitées dans le chapitre 5). L'auditeur doit sélectionner l'échantillon à partir d'une liste complète des crédits – dont le total s'accorde avec les chiffres du grand livre. Encore une fois, c'est à l'auditeur – plutôt qu'à la direction – de réaliser cette sélection.

Les auditeurs doivent examiner un nombre statistiquement significatif de crédits pour réconcilier les montants décaissés, les sommes perçues, les dates de remboursement et l'état de remboursement des crédits. Ils doivent déterminer si les opérations ont été correctement enregistrées aux dates où elles ont été effectuées, si le système de portefeuille répartit correctement les remboursements dans les comptes correspondants, et si le capital restant dû indiqué pour les crédits dans le système de suivi est correct à la lumière des termes des documents de prêts et des politiques de crédit de l'institution de microfinance.

Généralement, l'auditeur doit examiner les enregistrements d'opérations et les comparer aux comptes spécifiques du registre, aux échéanciers de remboursement fixés, aux grandes lignes de la politique de crédit et aux rapports actualisés de suivi des impayés produits par le système de suivi des crédits.

L'auditeur doit évaluer la pertinence des approbations, examiner les niveaux anormalement élevés d'impayés ou d'abandon de créances dans certains groupes d'agents de crédit, les rééchelonnements, et les augmentations excessives de la taille des crédits renouvelés.



*Lors de son évaluation au niveau des bureaux locaux, l'auditeur doit particulièrement vérifier que les pratiques de crédit de l'institution de microfinance sont conformes aux politiques et procédures qu'elle a définies*

L'exhaustivité et la conformité des dossiers de prêts aux politiques et procédures de l'institution doivent être évaluées. L'encadré 6.3 donne des exemples d'éléments qui peuvent être testés, suivant les procédures de l'institution.

Lors de son évaluation au niveau des bureaux locaux, l'auditeur doit particulièrement vérifier que les pratiques de crédit de l'institution de microfinance sont conformes aux politiques et procédures qu'elle a définies. Il n'est pas rare d'observer un « décalage méthodologique » dans les institutions de microfinance, notamment lorsque la formation et la supervision du personnel n'ont pas suivi l'expansion rapide de l'institution. Dans une structure décentralisée, les agents de crédit commencent souvent à prendre des décisions qui vont à l'encontre des principes et des techniques de crédit fondamentaux de l'institution. Par exemple, les montants de crédits octroyés à de nouveaux emprunteurs, ou encore les augmentations de la taille des crédits renouvelés à un même emprunteur, peuvent atteindre des niveaux dangereux – en particulier si les agents de crédit sont poussés à présenter un portefeuille en croissance régulière. Cette situation engendre un risque de crédit car elle autorise les clients à atteindre très rapidement les limites de leur capacité de remboursement.

Il est également courant que le comité de crédit soit réduit à une pure formalité, si bien que les crédits ne sont pas réellement discutés. Lorsque l'examen par les pairs n'est plus efficace, des décisions de crédit hasardeuses peuvent augmenter le risque de contrepartie.

La conformité à certains éléments de la méthodologie de crédit, tels que la constitution et la taille des groupes, ou la nature des relations entre les membres de chaque groupe, doit également faire l'objet d'une évaluation. En outre, *les auditeurs doivent prêter une attention toute particulière aux mesures réellement mises en œuvre pour le suivi des crédits en retard, pour vérifier notamment que l'information sur les impayés est rapidement délivrée aux agents de crédit, et que des visites immédiates sont faites aux emprunteurs défaillants.* Les institutions de microfinance

#### ENCADRÉ 6.3

##### **Exemples d'éléments de dossiers de prêts à tester**

- Demande initiale indiquant toutes les parties impliquées dans un prêt (autre que les prêts individuels) avec tous les garants.
- Information sur le client et son activité indiquant la conformité aux éléments clés de la politique de crédit de l'institution.
- Analyse de la trésorerie indiquant les sources de remboursement probables (lorsque ce point, ou un des points précédents, comporte des calculs, l'auditeur doit vérifier ces calculs).
- Approbation par l'agent de crédit et par le comité ou le superviseur de crédit.
- Document de crédit signé (contrat de prêt) stipulant les conditions de remboursement et les taux d'intérêt (plusieurs institutions de microfinance conservent les originaux dans des coffres ignifuges plutôt que dans les dossiers de prêt des clients).
- Historique du crédit du client.
- Documentation sur les mesures de suivi des clients défaillants.

qui ne prennent pas de mesures agressives pour lutter contre les impayés ne survivent généralement pas longtemps.

L'auditeur doit s'assurer que la direction de l'institution a bien compris que les tests que l'on vient d'énumérer sont effectués en tant que tests de procédures. Les problèmes potentiels rencontrés au cours de la réalisation de ces tests limités doivent être signalés dans la note à la direction, et peuvent justifier la mise en œuvre de contrôles substantifs plus étendus que prévu initialement.

#### *6.4.3 Tests de procédures à travers les visites aux clients*

Les auditeurs externes des banques commerciales ont l'habitude d'envoyer des courriers de confirmation aux clients. Mais la plupart des clients des institutions de microfinance sont illettrés, et plus nombreux encore sont ceux qui n'ont pas accès aux services postaux. C'est pourquoi les auditeurs externes des institutions de microfinance doivent localiser et contacter directement un échantillon de clients. Les visites ont pour but de confirmer l'existence du client et de vérifier que les détails relatifs au prêt indiqués dans les dossiers sont effectifs et exacts.

Les visites aux clients, même en tant que composante des tests de procédures, font partie intégrante de l'audit d'une institution de microfinance. Suivant le degré de fiabilité du travail effectué dans ce domaine par les auditeurs internes de l'institution, ou le département des risques d'exploitation, la nécessité de visites aux clients peut augmenter de façon significative les efforts et le coût de l'audit externe.

Les visites aux clients ne doivent pas être annoncées, sinon les agents de crédit pourraient préparer les clients à cette visite en leur indiquant comment dissimuler d'éventuels problèmes.

Les questions qui doivent être abordées lors des visites sont énumérées dans l'encadré 6.4. Cette liste nécessite d'être adaptée aux politiques et procédures de chaque institution. L'auditeur doit éviter de poser des questions trop directes. Par exemple, il ne doit pas demander « réalisez-vous 50 \$ de ventes chaque mois ? » mais plutôt « à combien se montent vos ventes chaque mois ? ». Ensuite, si la réponse du client est très éloignée de ce qui est indiqué dans le dossier de prêt, la différence devra faire l'objet d'une enquête.

Beaucoup d'entrepreneurs du secteur informel sont réticents quand il s'agit de discuter franchement de leurs revenus avec des étrangers. Si l'auditeur note des différences entre l'information qu'il a obtenue des clients et celle figurant dans le dossier de prêt, il devra exercer son jugement pour déterminer s'il existe véritablement un problème important.

Dans l'idéal, la première série de visites aux clients devra être faite au cours du troisième trimestre de l'exercice, car leur objectif est de tester les contrôles internes. Les autres visites seront probablement nécessaires après la fin de l'exercice, pour confirmer les soldes de clôture.

La taille de l'échantillon pour la première série de visites sera probablement plus réduite que pour la seconde, et doit être traitée comme pour tout autre test

*Les visites aux clients, même en tant que composante des tests de procédures, font partie intégrante de l'audit d'une institution de microfinance*

## ENCADRÉ 6.4

**Exemples de points à soulever lors des visites aux clients**

- Obtenir la confirmation de l'identité (il ou elle). Demander à vérifier ses papiers d'identité s'il en a.
- Interroger le client sur les informations personnelles figurant dans le dossier de prêt, en particulier sur les éléments qui ont fortement motivé l'approbation du crédit.
- Interroger le client sur les informations relatives à son activité, et sur d'autres sources de trésorerie qui apparaissent dans le dossier de prêt pour justifier la taille du prêt et des remboursements.
- Demander au client s'il a un crédit en cours avec l'institution.
- Interroger le client sur sa compréhension du montant et des conditions du prêt, y compris sur l'échéancier et le montant des remboursements qu'il est supposé faire. Inclure le détail de tout dispositif d'épargne obligatoire.
- Demander au client s'il a effectué des paiements en lien avec l'obtention du prêt, ou tout autre paiement (par exemple, à l'agent de crédit). L'objectif est de détecter une fraude éventuelle.
- Interroger le client sur la compréhension qu'il a de sa propre comptabilité au niveau de l'encours de prêt et de l'encours d'épargne.
- Demander au client s'il sait si son prêt est à jour, et si non, depuis combien de temps il est défaillant.
- Vérifier le livret d'épargne du client, si cela est possible. L'auditeur doit examiner les dépôts sur le livret et les reporter ensuite sur le grand livre de l'institution de microfinance (ainsi que le rapport d'impayés, si le client n'est pas à jour).
- Demander au client quel gage ou autre garantie il a fourni pour le crédit. Demander à voir – et éventuellement à photographier – les garanties matérielles qui restent en sa possession.
- Déterminer si les prêts précédents du client ont été totalement remboursés en argent – ou plutôt en utilisant le montant d'un nouveau crédit, par chèque, ou en fournissant une garantie matérielle. Comparer cette information à celle figurant dans le système de suivi des crédits de l'institution de microfinance.
- Demander si un ou plusieurs proches du client ont des crédits en cours octroyés par l'institution.

de procédures (la définition de la taille de l'échantillon pour les contrôles substantifs de confirmation des soldes de clôture est traitée dans le chapitre 6.5.1).

## 6.5 Contrôles substantifs

Les contrôles substantifs testent les soldes des comptes de crédits à la clôture de l'exercice, au moyen de contrôles de détail et de procédures analytiques.

### 6.5.1 Contrôles de détail

#### VISITES AUX CLIENTS ET ÉCHANTILLONNAGE

Pour tester le solde de fin d'exercice du compte de crédits, l'auditeur teste une sélection de crédits. Comme pour les tests de procédures, c'est l'auditeur plutôt que

la direction qui doit faire cette sélection, en constituant un échantillon à partir d'une liste de crédits conforme au grand livre.

Là encore, les visites surprises aux clients constituent un élément essentiel des contrôles de détail. Comme indiqué dans l'encadré 6.1, des problèmes sérieux, devant normalement être décelés au cours d'un audit annuel, peuvent rester indétectés si l'on n'effectue pas un nombre adéquat de visites aux clients.

La taille de l'échantillon relatif aux visites aux clients, pour l'évaluation des soldes de fin d'exercice, est normalement supérieure à celle de l'échantillon pour les tests de procédures (encadré 6.5). Certains auditeurs rendent visite à 10 % des clients actifs. Il n'y a cependant pas de norme universelle concernant le pourcentage de la clientèle à visiter. La taille de l'échantillon dépend du seuil de signification fixé et des conclusions de l'auditeur sur la fiabilité des contrôles internes (conclusions fondées sur l'évaluation initiale du système d'organisation du contrôle interne et sur les résultats des tests de procédures réalisés à un stade antérieur).

Si les tests de procédures ont révélé que l'institution a une unité d'audit interne opérationnel ou un département de risque d'exploitation fonctionnant bien (voir paragraphe 3.5), l'auditeur externe peut réduire le nombre de visites en s'appuyant sur le travail réalisé par cette unité.

#### POSTES D'AJUSTEMENT

Les institutions de microfinance traitent un grand nombre de crédits et, comme on l'a déjà vu, la plupart des systèmes de suivi des crédits ne sont pas parfaitement intégrés dans les systèmes de grand livre. C'est pourquoi il n'est pas rare de constater des différences de réconciliation. 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 de microfinance peuvent requérir auprès des 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 non rigoureusement contrôlés, des distorsions majeures peuvent survenir, révélant une faiblesse du système de gestion des crédits à laquelle il faut remédier.

Un autre problème de réconciliation peut survenir lorsque le système de suivi des crédits applique automatiquement des pénalités de retard sous forme d'intérêts pour les remboursements en retard, alors qu'en pratique l'institution ne les fait pas payer à ses clients.

*L'auditeur externe doit déterminer si les différences de réconciliation décelées correspondent à des faiblesses systématiques*

## ENCADRÉ 6.5

**Exemples de définition de la taille de l'échantillon pour les visites aux clients**

L'exemple simplifié ci-dessous montre comment définir la taille d'un échantillon pour l'évaluation du solde du compte de crédits en fin d'exercice par des visites aux clients. Il ne se veut en aucun cas normatif. Cet exemple se fonde sur les principes d'échantillonnage statistique représentatif. Pour des indications plus complètes, consulter des manuels d'audit et de statistique.

Supposons qu'une institution de microfinance a un total d'actif de 1 000 000 \$, dont 900 000 \$ d'encours brut de crédits. L'institution a 3 000 clients, dont le montant moyen de crédit est de 300 \$.

Si on utilise un seuil de signification égal à 1 %, et que la valeur de référence est le total de l'actif, alors le niveau de signification est de 1 % de 1 000 000 \$, soit 10 000 \$. La taille de l'échantillon peut alors être calculée en divisant le solde de compte total par le niveau de signification (ou l'intervalle d'échantillonnage). Dans ce cas, la taille de l'échantillon sera :

$$\frac{\text{Solde de compte}}{\text{Intervalle d'échantillonnage}} = \frac{900\,000\ \$}{10\,000\ \$} = 90 \text{ sélections (3,3 \% des clients de l'institution)}$$

À condition qu'aucun crédit ne soit supérieur à l'intervalle d'échantillonnage de 10 000 \$, les 90 sélections équivaldront à 90 crédits (3,3 % des clients de l'institution). Ainsi, l'auditeur devra rendre visite à au moins 90 clients.

La définition du niveau de signification (ou de l'intervalle d'échantillonnage) doit dépendre de l'évaluation que l'auditeur a faite de la fiabilité des contrôles internes. Les cabinets d'audit n'ont pas tous la même approche de cette évaluation.

Par exemple, si l'auditeur a une grande confiance dans les contrôles internes de l'institution, le niveau de signification peut être porté à 12 000 \$ (soit 1,2 % de l'ensemble des actifs). La taille de l'échantillon dans ce cas sera :

$$\frac{\text{Solde de compte}}{\text{Intervalle d'échantillonnage}} = \frac{900\,000\ \$}{12\,000\ \$} = 75 \text{ sélections (2,5 \% des clients de l'institution)}$$

Si l'auditeur ne peut pas se fier totalement aux contrôles internes relatifs au solde du compte de crédits – ce qui est la situation la plus plausible lors d'un audit d'institution – le niveau de signification devra être réduit à 6 000 \$ (soit 0,6 % des actifs). La taille de l'échantillon est alors supérieure :

$$\frac{\text{Solde de compte}}{\text{Intervalle d'échantillonnage}} = \frac{900\,000\ \$}{6\,000\ \$} = 150 \text{ sélections (5,0 \% des clients de l'institution)}$$

Si l'auditeur estime que les contrôles internes de l'institution ne sont absolument pas fiables, le niveau de signification devra être réduit à 4 500 \$ (soit 0,45 % des actifs). La taille de l'échantillon est :

$$\frac{\text{Solde de compte}}{\text{Intervalle d'échantillonnage}} = \frac{900\,000\ \$}{4\,500\ \$} = 200 \text{ sélections (6,7 \% des clients de l'institution)}$$

Pour les institutions de microfinance dont la clientèle est réduite, les niveaux de signification devront être plus bas pour obtenir le niveau requis de confiance statistique. Il existe inévitablement pour tout événement un élément subjectif dans l'évaluation des contrôles internes et le choix des niveaux de signification, ce qui rend impossible la recommandation de tailles d'échantillon spécifiques dans ce guide pratique.

Lorsque l'institution calcule les intérêts selon la méthode de l'amortissement dégressif, cette différence engendre souvent un petit solde d'impayés sur le principal qui correspond aux pénalités d'intérêts non collectées. Ces différences peuvent demeurer non élucidées jusqu'à ce que le crédit soit totalement remboursé (sans le recouvrement des intérêts de pénalité) et supprimé du système de suivi des crédits.

L'auditeur externe doit déterminer si les différences de réconciliation décelées correspondent à des faiblesses systématiques et à un problème majeur dans le fonctionnement des contrôles internes, ou bien s'il ne s'agit que d'erreurs mineures acceptables et inévitables pour tout volume important d'opérations.

Si les divergences sont suffisamment importantes pour être considérées comme significatives, l'auditeur doit demander à la direction de les expliquer et de réconcilier les comptes afin que l'audit puisse être poursuivi. Si la direction n'est pas en mesure de le faire, l'auditeur ne pourra pas exprimer une opinion sans réserve. Même si les divergences ne dépassent pas le seuil de signification, elles peuvent être révélatrices d'un sérieux décalage entre les systèmes qui doit être mentionné dans la note à la direction.

### 6.5.2 Procédures analytiques

Du fait qu'une grande confiance est accordée aux contrôles d'une institution, les procédures analytiques substantives sont des tests importants pour la fin de la période comptable. L'auditeur externe doit considérer le solde du compte de crédits à la fin de cette période et le comparer avec le solde de crédits qui a été soumis aux tests de procédures. En outre, les données du portefeuille de crédits pour l'exercice en cours doivent être comparées à celles des exercices précédents. Les fluctuations significatives doivent faire l'objet de discussions avec la direction.

L'auditeur peut aussi procéder à une classification des éléments du portefeuille en les séparant par strates dans le cadre d'une analyse de tendance et de caractéristiques. Les critères de classification du portefeuille pourront être, par exemple, le type de crédit, le type de client ou d'activité, ou encore la localisation géographique. La comparaison de ces sous-populations et des tendances d'évolution de leurs activités ou soldes peut être analysée. Plus l'analyse est détaillée, et plus la probabilité que l'échantillonnage ait produit une image représentative du portefeuille, et qu'aucune anomalie significative ne subsiste, est élevée.

## 6.6 Tests sur les intérêts à recevoir et le produit des intérêts

Dans la mesure où les intérêts constituent la principale source de revenus d'une institution de microfinance, ils doivent être testés consciencieusement.

### 6.6.1 Intérêts à recevoir

Si l'institution comptabilise les intérêts à recevoir pour des raisons comptables, le solde des intérêts à recevoir (échus mais non versés) doit être testé de pair avec le solde des

*L'auditeur doit déterminer si l'institution de microfinance stoppe la comptabilisation des intérêts à recevoir, et annule les intérêts échus mais non payés, pour les crédits dont le recouvrement est fortement improbable*

*Le rendement théorique des intérêts sur l'encours doit être comparé avec le produit réel des intérêts enregistré*

comptes de crédits. L'auditeur externe doit comprendre les politiques de comptabilisation des intérêts à recevoir de l'institution et juger si elles sont raisonnables. Il doit en particulier déterminer si la politique de l'institution stoppe la comptabilisation des intérêts à recevoir, 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 l'auditeur juge la politique de comptabilisation des intérêts à recevoir et de contre-passation raisonnable, il doit vérifier qu'elle est appliquée à tous les crédits sans exception. En l'absence d'une politique saine et systématiquement appliquée, le produit des intérêts peut s'avérer fortement surestimé.

### *6.6.2 Test du produit des intérêts*

Le produit des intérêts doit également être évalué lors du test du portefeuille de crédits, de façon analytique ou par des tests de détail.

La meilleure méthode est le recours à un examen analytique, réalisé en effectuant une estimation indépendante des revenus et en la comparant avec les soldes réels enregistrés par le client. Un des types d'examen analytique consiste à comparer le produit des intérêts de la période en cours avec ceux de la période précédente, en prenant en compte les changements survenus dans le portefeuille – tels que la croissance – entre les deux périodes. Il existe une procédure plus puissante, qui devrait être mise en œuvre dans pratiquement tous les audits d'institutions de microfinance, appelée *analyse des écarts de rendement*, consistant à comparer le produit réel des intérêts avec une estimation indépendante du rendement que devrait normalement produire le portefeuille sur la base des conditions de prêt et de la taille moyenne du portefeuille sur la période.

En analysant les conditions des contrats de prêts de l'institution de microfinance, 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 contrat.

Ce rendement théorique doit être comparé au montant du produit réel des intérêts enregistré à chaque période (pour ce faire les divers frais et commissions sur crédits pourront être soit intégrés au produit des intérêts, soit traités à part. Si le rendement théorique diffère selon la taille des crédits accordés par l'institution de microfinance, 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 de l'encours de crédits). 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 peut avoir un taux contractuel effectif de 2,5 % de l'encours moyen par mois, alors que les intérêts qu'elle perçoit réellement ne se montent qu'à 1,5 % par mois.

Dans l'idéal, l'analyse des écarts de rendement doit être effectuée pour chaque type de crédit. Cependant les systèmes d'information des institutions de micro-

finance permettent rarement une classification analytique du produit des intérêts en fonction des types de crédits. Lorsqu'une analyse par type de crédit est souhaitable, il est plus pratique de la réaliser grâce à des contrôles de détail.

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 portefeuille<sup>4</sup>.

D'autres situations peuvent également contribuer à générer un écart de rendement. Si une institution de microfinance se développe très rapidement, 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 à échéance. Parfois, un écart de rendement s'explique par une indication erronée du montant du solde de l'encours de crédits dans le système comptable. Les erreurs commises au cours des années précédentes peuvent se reporter d'année en année, si le solde de l'encours de crédits est actualisé en ajoutant des décaissements et en soustrayant des remboursements et abandons de créances, sans vérification indépendante.

Si l'auditeur n'est pas en mesure de réaliser une estimation analytique globale du produit escompté, il est possible de résoudre la question de l'écart de rendement au moyen de contrôles de détail. Dans ce cas, on sélectionne un échantillon de prêts et on recalcule le produit des intérêts escompté pour la période sur la base des termes des contrats de prêt. Le montant du produit escompté est ensuite recherché dans le système afin de vérifier la concordance avec la balance générale. Lorsqu'un écart de rendement substantiel a été identifié, de tels contrôles de détail permettent parfois de révéler sa cause. Si l'auditeur choisit d'effectuer des contrôles de détail, ces contrôles doivent couvrir la totalité de la période auditée.

Si ces contrôles font apparaître un écart de rendement important, l'auditeur devra en rechercher la cause et rédiger un rapport. S'il ne parvient pas à identifier cette cause, il devra l'indiquer clairement dans son rapport d'audit ou dans une annexe aux états financiers.

## **6.7 Procédures convenues pour le portefeuille de crédits**

L'annexe D fournit des exemples de procédures pour l'évaluation de deux éléments clés de la gestion de portefeuille : le rapport sur les impayés et la conformité aux politiques et procédures de crédit de l'institution de microfinance. Certaines des procédures présentées dans cette annexe peuvent coïncider avec celles qui sont normalement conduites dans le cadre d'un audit annuel d'états financiers.

Le volume 1 de cet ouvrage conseille aux clients de discuter avec l'auditeur pour déterminer quelles procédures sont pertinentes pour une institution de microfinance, et dans quelle mesure celles qui sont pertinentes doivent être incluses dans le cadre courant de l'audit d'états financiers.

*Après discussion avec l'auditeur, le client doit décider s'il désire inclure des procédures convenues pour le portefeuille de crédits*



Une fois ces points clarifiés, le client doit décider s'il souhaite inclure dans le contrat des procédures convenues qui dépassent l'étendue des travaux d'audit d'états financiers. De telles procédures peuvent être requises pour trois raisons :

- elles sont souhaitées par le client bien qu'elles ne s'inscrivent pas dans le cadre normal des travaux d'audit ;
- elles sont réalisées dans le cadre normal des travaux d'audit, mais le client souhaite qu'elles soient effectuées de manière plus approfondie – par exemple, en utilisant un échantillon plus large que celui que l'auditeur aurait normalement sélectionné ;
- elles ne diffèrent pas de celles réalisées dans le cadre normal des travaux d'audit, mais le client souhaite une documentation écrite sur les contrôles spécifiques effectués et les résultats obtenus, qui n'est normalement pas fournie dans le rapport d'audit d'états financiers.

## 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, pour le CGAP, 1999).

2. Certaines des tâches décrites dans ce paragraphe pourront être effectuées plus efficacement par les auditeurs internes de l'institution. Ceux-ci ont généralement une meilleure connaissance des éléments en jeu, et cette connaissance permet d'ordinaire une efficacité plus grande en ce qui concerne les opérations quotidiennes, la formation des agents de crédit, et la conception des produits et des systèmes.

3. On trouvera une méthode de calcul des rendements théoriques dans le document intitulé *CGAP Occasional Paper 1*, « Microcredit Interest Rates », qui est consultable sur le site web du CGAP – <http://www.cgap.org/occasional/occ1/occ1.htm> – ou disponible en anglais, français (*Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits*) ou espagnol au CGAP, 1818 H Street N.W., Room Q 4022, Washington, DC 20433, USA.

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 donnée 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).

# Obtention de la preuve d'audit : provisions pour créances douteuses et abandons de créances

---

*Ce chapitre donne des conseils pour évaluer la pertinence de la politique de provisions pour créances douteuses d'une institution de microfinance. Il traite également brièvement de certaines questions relatives à l'abandon de créances (dans le cas de crédits irrécouvrables). Les premiers paragraphes proposent des informations générales sur ces deux aspects, et les suivants portent sur les tests de procédures et les contrôles substantifs correspondants.*

## 7.1 L'importance des provisions pour créances douteuses

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. En 1996, Corposol, la plus grande institution de microfinance colombienne, s'est retrouvée au bord de la faillite à cause d'une détérioration de la qualité de son portefeuille qui avait été fortement sous-estimée lors de l'audit annuel, effectué pourtant par la filiale d'un cabinet d'audit appartenant aux « Big Six ». Le montant de l'encours de crédits établi dans les états financiers de Corposol s'est avéré surestimé de plusieurs millions de dollars.

Tous les audits d'institution de microfinance doivent prévoir une évaluation consciencieuse des provisions pour créances douteuses. Sans un provisionnement adéquat pour les pertes probables, l'encours de crédits du bilan peut être véritablement faussé. En outre, le provisionnement pour créances douteuses affecte directement la rentabilité d'une institution de microfinance parce qu'il apparaît sous le poste « dotation aux provisions pour créances douteuses » dans le compte de résultat. Enfin, un provisionnement adapté pour créances douteuses au bilan donne une bonne indication initiale sur la capacité de l'institution à gérer l'aspect le plus risqué de son activité : les impayés.

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 per-

*Tous les audits  
d'institution de  
microfinance doivent  
prévoir une évaluation  
consciencieuse  
des provisions pour  
créances douteuses*

formance historique des données du portefeuille des années précédentes. Les petites institutions de microfinance auront 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 encours, 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 de l'encours. 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 de l'année. Cependant, comme on va le voir plus loin, 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 de retard et d'impayés sont réellement très bas, il est moins important de procéder à des évaluations approfondies et à l'ajustage minutieux du pourcentage de provisionnement de l'institution.

Les grandes institutions de microfinance, ou celles qui se préparent à une forte croissance, doivent considérer l'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 en catégories, 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 la tableau 7.1. Dans cet exemple, *le pourcentage de provisionnement est appliqué à l'encours total des crédits de chaque catégorie (portefeuille à risque) 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. 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 ne requière des pourcentages différents<sup>1</sup>.

La plupart des institutions de microfinance ne sont pas en mesure de produire ce type d'analyse historique. Les données concernant les anciens crédits n'existent plus, car de nombreuses institutions ont malheureusement l'habitude d'éliminer les prêts du système d'information de gestion une fois recouverts. Quand les données existent encore, il est souvent impossible de les convertir sous la forme requise pour l'analyse. Dans ce cas, les pourcentages de provisionnement de l'institution sont généralement laissés à l'appréciation de la direction. 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.

*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 % de l'encours. 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 de l'encours 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 crédit et non chaque année. Pour une institution proposant des*

*La meilleure politique de provisionnement au monde ne saurait produire des résultats fiables si elle est appliquée à une information erronée sur le portefeuille*

TABLEAU 7.1  
**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

*Si une institution de microfinance n'a pas de politique d'abandon de créance, l'auditeur doit en proposer une*

*crédits à trois mois remboursés sur une base hebdomadaire, un taux de recouvrement courant de 97 % équivaut à une perte de 22 % de l'encours 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 déjà vu, 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.

## **7.2 La nécessité des abandons de créances**

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 de microfinance 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 a reporté toutes ses créances douteuses sur ses registres pendant des années, 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 portefeuille à risque 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, l'auditeur doit déterminer si elle est correcte. 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, mais les frais de justice dépassent généralement 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 de microfinance ait une politique d'abandon de créances rationnelle, la question suivante est de savoir si celle-ci est correctement appliquée. 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.

Les états financiers audités doivent toujours comporter une explication claire et précise de la politique et des pratiques d'abandon de créances et de provisionnement (voir annexe A). 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.

*L'auditeur doit examiner les politiques et procédures de l'institution en matière de rééchelonnement des crédits*

### 7.3 Tests de procédures

L'auditeur doit examiner de près le système comptable et le système d'information de suivi des crédits pour déterminer s'ils sont à jour et exacts. Les tests de procédures mis en œuvre dans ce domaine doivent porter sur :

- l'exactitude du rapport sur les crédits en retard ;
- les problèmes de versements calculés, c'est-à-dire le traitement des crédits qui sont mis à jour par des moyens autres que le remboursement en argent de la somme due (par exemple, par refinancement, restructuration, émission d'un crédit parallèle, remboursement par chèque ou par dépôt de garantie) ;
- le provisionnement pour créances douteuses de l'institution de microfinance.

#### 7.3.1 Exactitude du rapport

L'auditeur externe doit tester l'exactitude du rapport sur les impayés, y compris la balance âgée des crédits en retard. La plus grande partie de ce travail peut être faite en lien avec les tests de procédures portant sur le portefeuille de crédits (voir chapitre 6).

Pour vérifier l'exactitude mathématique du rapport sur les impayés (balance âgée comprise), le calcul manuel peut s'avérer très fastidieux. Si le rapport sur les im-

payés de l'institution est produit par ordinateur, l'auditeur doit penser à le vérifier en utilisant une technique d'audit assisté par ordinateur. Dans ce cas, les données du rapport sont chargées dans Lotus 1-2-3 ou dans Microsoft Excel. En utilisant un logiciel SQL, comme ACL ou Easytrieve, l'auditeur peut, à partir de l'information sur les impayés, recalculer les positions, re-établir la balance âgée, et recalculer les dotations aux provisions pour créances douteuses nécessaires.

*Les vérifications sont plus difficiles à effectuer lorsque le système de suivi des crédits ne distingue pas les crédits rééchelonnés des autres crédits*

### *7.3.2 Problèmes de versements calculés*

Les rapports sur les impayés des institutions de microfinance présentent souvent des crédits comme sains, ou les traitent comme des crédits recouverts, alors que les clients n'ont en fait pas versé l'argent correspondant aux remboursements dus (pour plus de détails sur ce sujet, voir les paragraphes 5.2.4 et 5.2.5 du volume 1 et le paragraphe 6.5.1 de ce volume).

Lorsqu'un client est défaillant sur un crédit, la plupart des institutions rééchelonnent (restructurent) le crédit en ajoutant des intérêts non payés au solde principal et en créant un nouvel échéancier de remboursement. Le crédit restructuré peut être présenté comme sain dans le rapport sur les impayés, ce qui donne une mauvaise indication de son niveau de risque réel. De toute évidence, un crédit qui a été rééchelonné présente plus de risques de non-remboursement qu'un crédit qui est remboursé régulièrement conformément aux conditions du contrat.

L'auditeur doit examiner les politiques et procédures de l'institution en matière de rééchelonnement des crédits. Celles-ci doivent fournir des réponses claires aux questions suivantes :

- Quelles conditions doivent être réunies pour justifier le rééchelonnement ?
- Combien de fois un client peut-il obtenir un rééchelonnement de son crédit ?
- À qui revient la responsabilité 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 « sain » ou existe-t-il une catégorie distincte pour signaler son niveau de risque plus élevé ?

Certaines institutions de microfinance interdisent tout simplement le rééchelonnement. Dans les institutions qui l'autorisent, les politiques et procédures doivent être suffisamment souples pour soutenir occasionnellement un client dans une situation réellement difficile, mais aussi suffisamment strictes pour prévenir les abus. De nombreuses institutions ont de sérieux problèmes d'impayés qui sont masqués, délibérément ou non, par un usage exagéré du rééchelonnement. Il n'est pas rare de trouver des cas où 15 à 20 % (voire plus) de l'encours ont été rééchelonnés, alors que l'institution a apparemment un taux d'impayés très faible.

L'auditeur doit également vérifier si les politiques et procédures de rééchelonnement sont correctement appliquées dans la pratique. C'est une tâche relativement simple si le rapport sur les impayés distingue ou signale les crédits qui ont

été rééchelonnés, car il est alors facile de sélectionner un échantillon de crédits rééchelonnés pour évaluation. Cette dernière est en revanche plus difficile à réaliser lorsque le système de suivi des crédits ne distingue pas les crédits rééchelonnés des autres crédits. Dans ce cas, l'auditeur a la possibilité de sélectionner un échantillon plus large de crédits présentés comme sains et d'examiner l'historique des remboursements pour identifier les cas de rééchelonnement (des détails sur les procédures à suivre dans ce type d'évaluation sont donnés dans l'annexe D).

Un autre problème courant de versement calculé est le remboursement d'un crédit en retard par refinancement, c'est-à-dire qu'un nouveau crédit est accordé au client défaillant pour rembourser son crédit en retard, ou par émission d'un crédit parallèle dont le montant est utilisé pour mettre à jour le crédit en retard. Là encore, l'évaluation est relativement simple si, et ce n'est pas souvent le cas, le système de suivi des crédits de l'institution signale ces faits. Sinon, le seul moyen est de sélectionner un échantillon de crédits présentés comme sains et de vérifier l'historique des remboursements sur les crédits antérieurs accordés au client. Lorsqu'il y a eu un problème de remboursement ou même un remboursement anticipé sur un crédit antérieur, l'auditeur doit chercher à en déterminer les raisons. Si l'institution ne conserve pas les données concernant les crédits antérieurs dans le système d'information, cette procédure peut s'avérer extrêmement lourde.

Les crédits sont parfois remboursés sous forme de chèques (dont des chèques postdatés ou provenant de tiers) ou par le dépôt de garanties matérielles comme des machines. Dans ce cas, le rapport sur les impayés peut présenter le crédit comme sain, avant même que le chèque ou la garantie n'aient été convertis en argent. Le montant en question disparaît du portefeuille de crédits et réapparaît dans un autre compte, tel que créances diverses ou immobilisations corporelles, où il peut demeurer longtemps. L'actif peut ne jamais être converti en argent comme le nécessiterait le remboursement total du crédit, mais les impayés ou la perte sur créances induite ne sont pas signalés dans le système de suivi des crédits. Cela pose particulièrement problème dans le cas de garanties matérielles comme les machines, car elles sont souvent vendues pour un montant inférieur à leur valeur de garantie. Si le système d'information ne met pas en évidence ce type de situations anormales, la recherche de leur éventuelle existence entraîne les complications que l'on a vues plus haut.

### *7.3.3 Les provisions pour créances douteuses*

Les questions associées au provisionnement pour créances douteuses sont détaillées dans le paragraphe 7.1. L'auditeur doit clairement identifier les politiques et procédures de l'institution de microfinance en la matière (ou éventuellement leur absence). Lorsque ces politiques sont claires, il doit déterminer si elles sont adéquates, sans oublier leur cohérence vis-à-vis de l'historique des performances du portefeuille de l'institution.

Après avoir évalué la politique de provisionnement de l'institution, l'auditeur doit vérifier qu'elle est correctement appliquée en examinant un échantillon de cré-



dits, généralement en lien avec l'autre évaluation portant sur le portefeuille de crédits, traitée dans le chapitre 6.

## 7.4 Contrôles substantifs

L'auditeur doit soumettre les pratiques de provisions et d'abandons de créances de l'institution de microfinance à des contrôles de détail et des procédures analytiques.

*L'auditeur doit sélectionner un échantillon de crédits afin de confirmer le solde des provisions pour créances douteuses à la clôture de l'exercice*

### 7.4.1 Contrôles de détail

À la fin de l'exercice, l'auditeur doit faire une sélection détaillée de crédits spécifiques en fonction du seuil de signification défini pour l'institution. Cet échantillon de crédits doit être contrôlé afin de confirmer le solde des provisions pour créances douteuses à la fin de l'exercice. Si les tests de procédure confirment que l'auditeur ne peut pas se fier aux contrôles internes de l'institution sur les provisions pour créances douteuses, l'échantillon sélectionné pour les contrôles substantifs devra être plus large. En outre, l'auditeur externe devra examiner un échantillon d'impayés d'anciens crédits, ou de crédits de l'année précédente, et déterminer la façon dont ces impayés sont traités.

Dans le cadre des contrôles de détail, l'auditeur doit tester tous les éléments du provisionnement pour créances douteuses parmi lesquels :

- Provisions pour créances douteuses en début de période.
- Nouvelles dotations aux provisions.
- Abandons de créances.
- Provisions pour créances douteuses en fin de période.

Lors de l'évaluation des abandons de créances, l'auditeur doit se poser les questions suivantes :

- Pourquoi l'abandon de créances a-t-il été nécessaire ?
- Les emprunteurs ont-ils contracté plusieurs crédits auprès de l'institution ?
- Qui a autorisé l'abandon de créances ?
- L'autorisation est-elle en conformité avec la politique définie ?
- L'abandon de créances a-t-il été correctement signalé dans les comptes ?

### 7.4.2 Procédures analytiques

Dans le cas d'un audit de banque commerciale, les procédures analytiques substantives se prêtent bien à l'évaluation des provisions pour créances douteuses. Ceci n'est pas toujours vrai pour les institutions de microfinance. Comme les crédits des institutions de microfinance ont souvent moins d'un an et que les données relatives aux crédits ne sont pas toujours fiables, les auditeurs peuvent rarement

s'appuyer sur des analyses de tendance concernant les périodes précédentes pour établir une prévision de la période auditée.

Si les analyses de tendance sont fiables, l'auditeur pourra établir des prévisions et tendances pour :

- le pourcentage d'abandons de créances sur l'ensemble des crédits ;
- les recouvrements ultérieurs de montants passés en perte, comme pourcentage des abandons de créances ou du total des crédits ;
- les schémas d'impayés, y compris la balance âgée des crédits en retard, comme pourcentage de l'encours, ou les concentrations d'impayés (par exemple par agence, par région ou par type de crédit).

On décidera, pour chaque institution de microfinance, si ces procédures analytiques valent la peine d'être mises en œuvre.

## 7.5 Conformité aux lois et réglementations

Dans le cas d'institutions de microfinance agréées, les auditeurs doivent vérifier que les provisions pour créances douteuses sont conformes aux pourcentages de provisions et autres dispositions imposées par les autorités réglementaires. Lorsqu'une instance de réglementation impose un pourcentage de provisions, celui-ci s'accompagne souvent d'une restriction sur le capital. Par exemple, en Amérique latine, certains organes de supervision des banques imposent des provisions pour tous les crédits ayant un retard supérieur à 90 jours, ainsi qu'une restriction sur le capital d'un montant équivalent.

### Note

1. Pour de plus amples 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).

# Obtention de la preuve d'audit : disponibilités et comptes assimilés

---

*Les institutions de microfinance traitent et transfèrent généralement leurs liquidités de façon assez informelle, ce qui fait des disponibilités et assimilés un solde de compte important dans le cadre d'un audit externe. Ce chapitre donne des indications sur les pratiques d'audit d'institutions de microfinance en matière de décaissement et d'enregistrement des opérations en numéraire.*

Les *disponibilités et comptes assimilés* comprennent les avoirs en banque et les avoirs en caisse au siège et dans les agences. De nombreuses institutions de microfinance maintiennent des soldes de trésorerie relativement élevés dans les agences pour conserver les liquidités nécessaires au décaissement d'un grand nombre de petits crédits. Si l'institution accepte les dépôts d'épargne, les avoirs en caisse de l'agence doivent être suffisants pour couvrir les retraits. L'absence de banques commerciales dans certaines régions, l'impossibilité d'effectuer des virements électroniques, et les problèmes de sécurité qu'implique le transport de liquidités contribuent également à augmenter le niveau des avoirs en caisse. L'auditeur externe doit examiner attentivement les procédures et politiques de l'institution en matière de traitement et d'enregistrement des liquidités, en particulier dans les opérations effectuées par les caissiers et aux guichets.

*Le risque d'illiquidité peut être plus important pour les institutions de microfinance que pour les banques commerciales ou toute autre activité*

## 8.1 Risques potentiels d'exploitation

Dans le domaine des disponibilités et comptes assimilés, les principaux risques d'exploitation pour une institution de microfinance sont le risque d'illiquidité et le risque de fraude.

### 8.1.1 Le risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité peut être plus important pour les institutions de microfinance que pour les banques commerciales ou toute autre activité. En l'absence de garanties matérielles, la motivation des clients des institutions de microfinance à rembourser leurs crédits, est étroitement liée à leur espoir que de bonnes perfor-

*L'auditeur doit  
chercher à déterminer  
si le système  
d'organisation du  
contrôle interne  
favorise la fraude ou  
la collusion*

mances de remboursement seront récompensées par un accès facilité au renouvellement de crédits. Lorsqu'une crise d'illiquidité oblige une institution à différer le renouvellement de crédits, l'information circule vite, et cela aboutit souvent à d'importants impayés en série sur l'encours de crédits des autres clients.

La plupart des institutions de microfinance dépendent fortement du financement des bailleurs de fonds. Or la taille et la fréquence des subventions octroyées par ces bailleurs ne sont pas toujours adaptées aux besoins des institutions. En outre, les retards imprévus de décaissement des subventions sont courants et ne facilitent pas la planification des flux de trésorerie pour les institutions.

La plupart des bailleurs insistent pour que leurs fonds soient gérés dans un compte bancaire exclusivement réservé à cet effet. Dans le cas de bailleurs multiples, ou de projets différents financés par le même bailleur, l'institution est obligée de gérer plusieurs comptes bancaires, ce qui complique encore davantage la gestion de ses liquidités. Ainsi, une institution peut se retrouver face à un problème d'illiquidité même lorsqu'elle a des avoirs, si les restrictions imposées par les bailleurs l'empêchent d'utiliser ces fonds pour subvenir à ses besoins immédiats. Il est quelquefois possible pour les institutions de microfinance de remédier à ce type de difficultés en utilisant un système sophistiqué de comptabilité par origine des fonds similaire à la comptabilité par centre de coût.

La mauvaise circulation de l'information entre les agences de l'institution de microfinance et le siège peut également compliquer la gestion des liquidités. La direction doit obtenir des informations financières régulières de la part des agences, pour s'assurer que les soldes sont corrects et pour contrôler la présence éventuelle d'activités inhabituelles nécessitant une enquête.

Pour évaluer le risque d'illiquidité, l'auditeur doit déterminer si l'institution maintient des soldes de trésorerie prudents (qui peuvent être proportionnellement plus élevés que dans d'autres activités pour les raisons évoquées plus haut) et si l'institution est dotée d'un système adéquat de projection des emplois et ressources de trésorerie. Si l'auditeur décèle des faiblesses évidentes, il doit en faire mention dans la note à la direction. Parallèlement, l'institution doit bien comprendre que l'auditeur n'est pas responsable de l'exactitude des projections sur l'avenir.

### *8.1.2 Le risque de fraude*

La fraude, interne et externe, ainsi que le vol sont des risques importants pour les institutions de microfinance. La plupart des systèmes de sécurité des institutions sont peu sophistiqués. L'absence de vigiles ou de caméras de sécurité dans les agences expose particulièrement les institutions aux vols. Une fois qu'une institution a été identifiée comme une cible facile, les vols peuvent se répéter tant que des mesures de sécurité drastiques n'ont pas été prises – des mesures qui induisent souvent des changements radicaux dans les procédures de remboursement. L'auditeur externe doit s'enquérir des éventuels problèmes de vol rencontrés par l'institution.

La fraude interne peut prendre la forme suivante : des guichetiers « empruntent » des fonds dans leur caisse et falsifient leur compte caisse à la fin de la journée, parfois de connivence avec les responsables de l'agence. Les institutions qui chargent les agents de crédit de collecter les remboursements doivent mettre en place des contrôles stricts des liquidités afin de garantir l'enregistrement et la réaffectation rapide des montants collectés. Les institutions de microfinance doivent aussi faire face à la fraude externe – par exemple une personne se faisant passer pour un client peut utiliser un livret d'épargne volé pour effectuer un retrait.

Même si la fraude potentielle sur les opérations de trésorerie ne peut jamais atteindre des sommes très élevées dans une institution de microfinance, la répétition de ce type d'agissements finit par créer de réels problèmes. La répétition d'actes frauduleux résulte généralement de contrôles internes laxistes. L'auditeur doit chercher à déterminer si le système d'organisation du contrôle interne favorise la fraude ou la collusion. Si les contrôles sont inadaptés, l'auditeur doit le mentionner dans la note à la direction.

*L'auditeur doit tester les procédures de contrôle des flux de trésorerie*

## **8.2 Risques d'audit potentiels**

L'une des causes principales du risque lié au contrôle est l'absence d'une séparation nette des tâches relatives aux opérations de trésorerie. L'employé qui manipule les liquidités ne doit pas être responsable de l'enregistrement ni de la réconciliation de ces flux sur le grand livre. Les guichetiers peuvent remplir leurs propres bordereaux de trésorerie, mais un employé indépendant doit effectuer un contrôle de caisses chaque soir pour s'assurer que les soldes enregistrés sont exacts. Nombreuses sont les institutions qui ne disposent pas de suffisamment de personnel pour séparer ces tâches. Dans ce cas, le département d'audit interne doit régulièrement vérifier les opérations au niveau des agences.

## **8.3 Tests de procédures**

L'auditeur doit effectuer trois types de tests de procédures sur le poste disponibilités et comptes assimilés.

### *8.3.1 Test de séparation des tâches*

L'auditeur doit examiner la séparation des tâches ou des contrôles internes pour les opérations de trésorerie. Ceci implique de déterminer si la manipulation et l'enregistrement des liquidités, dans les agences et au siège, sont effectués par des personnes différentes. Cependant, comme cela a déjà été constaté, dans les institutions soumises à des contraintes de ressources il peut n'y avoir qu'une seule personne responsable à la fois du traitement et de l'enregistrement des liquidités (cette situation

doit être prise en compte lors de l'évaluation, non seulement des opérations de trésorerie, mais aussi de l'encours de crédits et des soldes de comptes de dépôt).

Si l'institution a des auditeurs internes, leur travail doit être pris en considération lors des évaluations des contrôles sur les disponibilités. Le département d'audit interne doit régulièrement effectuer des contrôles de caisse à l'improviste. Ces décomptes doivent être examinés et contrôlés par l'auditeur externe. S'il n'existe pas de département d'audit interne ou si les procédures de contrôle de caisse ne sont pas effectuées, l'auditeur externe doit s'en charger lui-même et mentionner cette lacune dans la note à la direction.

### *8.3.2 Test du flux de trésorerie dans l'organisation*

L'auditeur doit tester les procédures de contrôle des flux de trésorerie (y compris les décaissements et les reçus) au sein de l'institution et au niveau des agences et du siège.

En outre, les institutions utilisent des comptes « inter-agences » qui comportent des soldes « dû à/à recevoir de » pour les transferts entre agences. Ces comptes doivent être réconciliés, au moins à chaque fin de mois. L'auditeur doit vérifier que ces réconciliations sont effectuées et doit les tester.

### *8.3.3 Test des procédures de rapprochement bancaire*

Enfin, l'auditeur doit tester les procédures de réconciliation entre comptes de l'institution de microfinance et autres établissements financiers. Il doit prêter particulièrement attention à l'examen des relevés de compte et des soldes de rapprochement concernant des montants importants, si il y a lieu. Les grands postes d'ajustement n'ont normalement pas de raison d'être à moins que d'importants transferts de disponibilités ne surviennent à la fin de la période.

Généralement, si les agences dépendent de bureaux régionaux, les rapprochements bancaires sont effectués par les comptables régionaux et vérifiés par le siège. L'auditeur doit tester ces procédures de vérification.

## **8.4 Contrôles substantifs**

Il est difficile de mettre en œuvre des procédures analytiques pour les comptes de trésorerie des institutions de microfinance. L'auditeur doit effectuer des contrôles de détail sur les avoirs en banque et les encaisses. En ce qui concerne les avoirs en banque, l'auditeur doit demander à l'institution de préparer des attestations bancaires pour tous les comptes maintenus dans d'autres banques à la fin de la période comptable. Ces attestations doivent porter le nom et le numéro du compte et confirmer l'information sur les soldes à la date indiquée. Toute la correspondance – demandes d'attestations et réponses – doit circuler directement entre les banques et l'auditeur, sans intermédiaire. Chaque compte courant doit faire l'objet d'un rapprochement entre les relevés bancaires et le grand livre de l'institution. Tous les

postes d'ajustement doivent être expliqués et, s'ils sont significatifs, l'auditeur doit demander à consulter la documentation. Tous les relevés bancaires, à dater de la fin de la période comptable jusqu'à la fin de l'audit sur place, doivent être demandés et contrôlés. Le contrôle des relevés bancaires postérieurs peut permettre d'identifier des dettes non enregistrées.

En ce qui concerne les avoirs en caisse, l'auditeur doit contrôler les documents relatifs aux contrôles de caisse effectués à l'improviste. À la fin de la période comptable, les avoirs en caisse doivent être comptabilisés par une personne qui n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes de l'agence. Les transferts entre agences doivent être examinés et réconciliés avec le grand livre. Un examen des comptes d'attente de trésorerie doit être réalisé si ceux-ci sont fréquemment utilisés et font l'objet d'une balance âgée, ou si l'auditeur ne parvient pas à réconcilier états bancaires et comptes de trésorerie. Une fois les soldes de trésorerie audités, l'auditeur externe doit s'assurer que les disponibilités n'ont pas été surestimées et qu'elles ont été correctement établies dans les états financiers.

Enfin, s'il n'y a ni séparation des tâches, ni contrôles internes adéquats, l'auditeur doit étendre ses contrôles à l'examen du registre des remboursements en retard : c'est-à-dire vérifier que ces remboursements ont été effectivement versés (à l'agent de crédit), en rendant visite aux clients en retard et en s'informant du montant restant dû sur leur crédit et des remboursements effectués à ce jour. Ces visites peuvent être faites en même temps que celles ayant pour but de contrôler le solde de l'encours de crédits (voir le chapitre 6).

*L'auditeur doit effectuer des contrôles de détail sur les avoirs en banque et les encaisses*

## Obtention de la preuve d'audit : les fonds propres

---

*Ce chapitre aborde quelques-uns des problèmes spécifiques qui peuvent se poser lors de l'audit des fonds propres d'une institution de microfinance.*

La composition de la partie du bilan consacrée aux fonds propres d'une institution de microfinance dépend du statut juridique de l'institution. Dans le cas d'une institution ayant le statut d'organisation à but non lucratif, l'actif net de l'institution est généralement considéré comme ses ressources, et est formé d'un ensemble de subventions cumulées et de bénéfices ou pertes mis en réserves. Ces ressources ne peuvent pas être distribuées à des personnes privées. La réglementation ou le statut de l'organisation prévoit ce qu'il advient de ces ressources dans le cas d'une dissolution. Une institution de microfinance ayant le statut de société anonyme présente en revanche des comptes de fonds propres classiques, reflétant les droits des actionnaires sur la société.

Les exigences formulées par les bailleurs de fonds peuvent influencer le traitement des comptes de fonds propres. Une subvention non conditionnelle ne fait qu'augmenter les ressources de l'institution. Mais certains bailleurs font des subventions conditionnelles, prévoyant le remboursement en cas d'événements spécifiques. L'institution peut enregistrer une subvention conditionnelle comme une dette jusqu'à ce que la condition soit levée, soit par l'expiration de l'accord de projet, soit par la notification écrite du bailleur indiquant que les fonds ne sont plus soumis à condition. À ce moment-là, la subvention est inscrite dans le compte de fonds propres.

Certains bailleurs exigent que l'institution ajuste ses bénéfices de sorte à faire apparaître de façon implicite la subvention du bailleur sous la forme d'un taux d'intérêt inférieur au taux du marché. Ce qui signifie que l'institution doit enregistrer une charge supplémentaire sur son compte de résultat, et une entrée correspondante dans un compte de capital séparé qui reflète la subvention. Certaines institutions font d'elles-mêmes apparaître dans leurs états financiers cette forme de capitalisation, et doivent être autorisées à continuer ainsi si les normes locales le permettent.

Dans la plupart des pays ayant connu une forte inflation, on requiert des institutions de microfinance qu'elles utilisent une comptabilité d'inflation, qui réduit les produits et les bénéfices mis en réserves pour tenir compte de la perte de va-

*L'institution  
peut enregistrer une  
subvention  
conditionnelle comme  
une dette jusqu'à ce que  
la condition soit levée*



*Les états financiers des institutions de microfinance doivent contenir l'information nécessaire au calcul des ajustements liés à l'inflation et aux subventions*

leur réelle des actifs financiers due à l'inflation. Dans d'autres pays, certaines institutions adoptent volontairement cette méthode. Si les états financiers de l'institution auditée présentent de tels ajustements, l'auditeur doit vérifier les calculs qui s'y rapportent.

Certaines institutions fournissent des informations financières à des bases de données sectorielles ou des agences de notation sous une forme permettant la mise en évidence des effets de l'inflation et les différents types de subventions dans leurs résultats financiers. Les bailleurs de fonds demandent de plus en plus à obtenir ce type d'information. Les auditeurs externes doivent se référer à l'annexe A, dans laquelle il est vivement recommandé que ce type d'information apparaisse dans les états financiers des institutions ou dans leurs annexes. Ces ajustements sont importants pour deux raisons :

- ils permettent une comparaison pertinente des performances d'institutions opérant dans des pays différents, ou avec des structures de financement différentes ;
- ils permettent aux analystes de juger de la capacité potentielle d'une institution à accroître ses activités en utilisant des ressources non subventionnées.

Lorsque les normes comptables ne permettent pas l'introduction de ces ajustements dans le corps principal des états financiers, ils doivent être présentés dans les annexes de ces états. Quelle que soit la localisation de cette information, l'auditeur externe a la charge de vérifier qu'elle ne comporte aucune erreur significative.

## **9.1 Les risques d'exploitation potentiels**

Les deux principaux risques d'exploitation liés aux comptes de fonds propres des institutions de microfinance sont le risque fiduciaire et le risque réglementaire.

### *9.1.1 Le risque fiduciaire*

Les capitaux d'une institution de microfinance présentent un risque fiduciaire parce que les bailleurs exigent souvent que leurs fonds soient séparés des autres fonds et activités de l'institution. Par exemple, si un bailleur de fonds restreint l'affectation de ses fonds à des programmes éducatifs ou des programmes de crédits spécifiques, l'institution doit distinguer ces fonds à la fois dans ses comptes de trésorerie et ses fonds propres grâce à un système de comptabilité par origine des fonds. Si l'institution ne respecte pas les exigences du bailleur, elle risque de ne plus être financée dans l'avenir par ce bailleur et peut même avoir l'obligation légale de rembourser les fonds déjà reçus.

### *9.1.2 Le risque réglementaire*

Le risque réglementaire en matière de capitaux est élevé pour les institutions qui sont soumises à la réglementation des autorités financières, généralement les ins-

titutions qui acceptent les dépôts. Pratiquement tous les organes de contrôle imposent des niveaux de capitaux et des ratios d'adéquation des fonds propres minimums pour favoriser la sécurité et la santé des institutions. En outre, il est souvent demandé aux établissements réglementés de mettre en réserve un certain pourcentage de leur surplus de capital (bénéfices non distribués). Le non-respect de ces recommandations peut avoir de graves conséquences, allant jusqu'à la fermeture de l'institution.

## 9.2 Tests de procédures

Lors de l'évaluation des comptes de fonds propres d'une institution, l'auditeur externe doit examiner les procédures de contrôle relatives à :

- l'autorisation du conseil d'administration pour toutes les opérations de capitaux non récurrentes ;
- la classification des ressources affectées et non affectées ;
- la conformité à d'autres exigences imposées par les bailleurs dans leurs accords ;
- le respect des lois et réglementations relatives à l'adéquation des fonds propres, y compris le calcul des exigences réglementaires sur la constitution de fonds propres.

## 9.3 Contrôles substantifs

Lors de l'audit des comptes de fonds propres des états financiers, les auditeurs doivent examiner les bénéfices de l'année en cours ou les pertes enregistrées dans le report à nouveau, et les autres contributions en capital faites par des bailleurs ou des actionnaires.

L'auditeur externe doit demander à l'institution de préparer un calendrier qui débute avec les soldes d'ouverture de fonds propres et détaille toutes les opérations effectuées pendant l'exercice. Les soldes de clôture figurant sur le calendrier doivent être conformes aux données du bilan.

Certaines institutions enregistrent les subventions directement dans les fonds propres sans les faire passer dans le compte de résultat. En outre, de nombreuses institutions convertissent les prêts à long terme des bailleurs en fonds propres sans rendre compte de l'opération dans le compte de résultat. Si les principes comptables locaux autorisent ces pratiques, l'auditeur externe doit s'assurer qu'elles sont mentionnées et clairement explicitées dans les annexes des états financiers.

L'auditeur externe doit effectuer des contrôles de détail sur les opérations liées aux capitaux. Étant donné l'importance que revêtent les comptes de fonds propres, les techniques d'échantillonnage sont rarement utilisées : le contrôle doit porter sur l'ensemble des opérations.

## Obtention de la preuve d'audit : dettes à court terme et charges à payer

---

*Les institutions de microfinance sont susceptibles de sous-estimer les dettes à court terme et charges à payer, parce qu'elles n'ont généralement pas de politiques bien définies, ou les appliquent de façon incohérente, et ont des activités décentralisées. Ce chapitre fournit des indications sur les procédures permettant de déceler les erreurs dans ce domaine.*

Si les dettes à court terme et charges à payer ne sont généralement pas des domaines de risques majeurs pour les banques commerciales, elles le sont en revanche davantage pour les institutions de microfinance qui n'ont pas de politiques bien définies ou ne les appliquent pas de façon cohérente.

Les problèmes liés aux dettes à court terme s'expliquent par le fait que les institutions de microfinance décentralisent leurs activités. Les problèmes de communication ou de système d'information de gestion peuvent conduire à l'enregistrement d'acquisitions par les agences dans une période incorrecte, créant ainsi une erreur de « rattachement ».

Les institutions n'utilisent pas toutes la comptabilité d'engagement. Beaucoup utilisent la comptabilité de caisse. D'autres ont une approche plus conservatrice consistant à comptabiliser les charges à payer mais pas les intérêts à recevoir. En ce qui concerne les charges à payer, les problèmes peuvent survenir au niveau :

- de la comptabilisation des charges d'intérêts à payer ;
- de l'ajustement des charges d'intérêts aux dévaluations monétaires ;
- de la comptabilisation des charges salariales à payer.

Les charges d'intérêts à payer sont généralement liées à un emprunt commercial de l'institution ou aux intérêts dus aux déposants. Il arrive que, dans certaines institutions, les charges d'intérêts à payer ne soient pas calculées correctement. Dans le cas d'emprunts commerciaux, l'auditeur externe doit déterminer, en se fondant sur les conditions de l'emprunt et le taux annoncé, ce qui reste dû mais qui n'est pas encore versé aux prêteurs à la fin de la période comptable. Les charges d'intérêts à payer sur les dépôts peuvent être plus difficiles à contrôler. L'auditeur effectue généralement ces contrôles par des procédures analytiques. Si des données incorrectes rendent les procédures analytiques difficiles, il peut être plus approprié

*Les problèmes liés aux dettes à court terme s'expliquent par le fait que les institutions décentralisent leurs activités*

*Les charges salariales doivent être soumises à la fois à des tests de procédures et à des contrôles substantifs*

de réaliser des contrôles de détail sur les comptes individuels. Pour les emprunts comme pour les dépôts, les charges d'intérêts à payer sont généralement testées au moyen de contrôles substantifs.

Certaines institutions de microfinance sont exposées à la volatilité des monnaies étrangères. En raison des dévaluations monétaires, les charges d'intérêts à payer sont parfois sous-estimées. L'auditeur doit donc prendre connaissance des fluctuations monétaires qui ont eu lieu au cours de la période comptable et déterminer leurs effets sur les dettes à payer telles que les charges d'intérêts. L'application et l'exactitude de ces taux doivent faire l'objet de contrôles substantifs. Enfin, l'auditeur doit vérifier que ces ajustements sont clairement mentionnés dans les annexes aux états financiers.

Lors de son évaluation des charges à payer, l'auditeur doit prêter une attention particulière aux charges salariales, qui sont proportionnellement élevées pour les institutions de microfinance. De nombreuses institutions ont une obligation de paiement d'avantages sociaux à la fin de l'année qui n'est pas toujours comptabilisée. La charge constituée par des jours ouvrés mais pas encore payés à l'employé requiert une comptabilisation. Les charges salariales doivent être soumises à la fois à des tests de procédures et à des contrôles substantifs.

## **10.1 Tests de procédures**

### *10.1.1 Sur les dettes à court terme*

Les tests de procédures ont pour but de vérifier les dettes à court terme. L'auditeur externe doit sélectionner un échantillon de décaissements et contrôler les éléments suivants :

- authenticité ;
- autorisation ;
- enregistrement dans la bonne période ;
- exactitude arithmétique ;
- rapprochement entre commandes et factures ;
- montant des versements (suivant les registres de contrôle) ;
- séparation des tâches.

### *10.1.2 Sur les charges à payer*

Les charges salariales à payer font l'objet de tests de procédures, qui doivent porter sur :

- le nombre d'heures travaillées validées ;
- les primes et rémunérations incitatives validées ;
- le total des heures reporté par les employés sur les registres de paye ;
- le taux de rémunération des employés et validation correspondante ;

- la recherche d'éventuels employés « fantômes ».

## 10.2 Contrôles substantifs

### 10.2.1 Contrôles de détail

L'auditeur externe doit demander à l'institution de lui fournir une liste complète de toutes les vérifications effectuées à dater de la fin de la clôture de l'exercice jusqu'à la fin de l'audit sur place, ainsi qu'un registre détaillé des dettes à court terme. Ce registre doit répertorier chaque facture, avec la date de la prestation de chaque service, et le montant de la dette. En outre, l'auditeur doit comprendre la méthode employée pour chacune des charges à payer enregistrées à dater de la fin de la période comptable.

L'auditeur doit vérifier que le solde des dettes à court terme n'est pas sous-évalué, c'est-à-dire que l'institution a bien comptabilisé toutes ses dettes. Il peut pour cela procéder en recherchant d'éventuelles dettes non enregistrées. L'auditeur doit aussi contrôler un échantillon de registres de vérification pour la période postérieure à l'exercice. Pour chaque sélection, l'auditeur doit pouvoir consulter la documentation s'y rapportant et déterminer si le montant de la facture a été correctement inclus ou exclu des soldes de dettes à court terme ou charges à payer à la clôture de l'exercice. Si la prestation de service est antérieure à la clôture de la période comptable, la facture doit être inscrite sur la liste des dettes à court terme de l'institution. L'auditeur doit contrôler que les factures concernant des services dont la prestation est postérieure à la fin de la période comptable ont bien été exclues (du détail) des dettes à court terme et charges à payer. Toute contradiction entre commandes et factures doit être notée.

Les charges d'intérêts à payer et les ajustements monétaires correspondants doivent faire l'objet de contrôles substantifs à la fin de la période comptable. Les auditeurs externes combinent généralement ces contrôles avec ceux portant sur les emprunts et les dépôts.

### 10.2.2 Procédures analytiques

Il arrive que les soldes des charges à payer se fondent sur une estimation de la direction. Dans ce cas, l'auditeur externe doit réaliser sa propre estimation des charges et la comparer avec celle enregistrée par l'institution. Une estimation indépendante de la masse salariale peut être réalisée en s'appuyant sur une norme moyenne de masse salariale obtenue par une source indépendante. L'auditeur peut se fier au registre de paye si les tests de procédures ont montré que les contrôles internes sur la masse salariale sont efficaces.

*Les charges d'intérêts à payer et les ajustements monétaires correspondants doivent faire l'objet de contrôles substantifs à la fin de la période comptable*

## Obtention de la preuve d'audit : encours d'épargne et dépôts

---

*De nombreuses institutions de microfinance commencent à développer des services d'épargne. Étant garantes de l'argent du public, ces institutions doivent être réglementées. Ce chapitre donne aux auditeurs externes quelques indications relatives aux caractéristiques des comptes d'épargne d'une institution de microfinance.*

De nombreuses institutions de microfinance ne proposent que des services de crédits et n'acceptent pas les dépôts d'épargne ni d'autres formes de dépôt du public. D'autres imposent l'épargne obligatoire comme condition d'obtention d'un crédit : les emprunteurs doivent déposer un certain montant d'épargne soit avant d'obtenir le crédit, soit pendant la durée du crédit. En théorie, un tel système n'est pas réellement un service de dépôt pour le client. Il est plutôt considéré comme un coût supplémentaire du crédit, sous la forme d'un dépôt de contrepartie. Ces dépôts peuvent être effectués dans une banque commerciale, mais ils sont le plus souvent collectés par l'institution. Même si l'institution garde en dépôt son épargne, le client n'en reste pas moins un emprunteur qui doit généralement plus à l'institution que l'institution ne lui doit. Il ne se trouve donc pas dans une position de risque net. C'est pourquoi les autorités financières n'imposent généralement pas aux institutions qui collectent une épargne obligatoire d'être agréées.

Si l'épargne obligatoire est gardée en dépôt dans l'institution, l'auditeur externe doit demander un exposé clair des règles qui régissent les comptes correspondants et contrôler qu'elles sont correctement appliquées. Lorsque ces règles sont ambiguës, cela peut encourager la pratique consistant à prélever de l'argent sur le compte du client pour couvrir les remboursements de son crédit, sans son accord exprès. Ce problème peut s'avérer particulièrement compliqué dans le cas de groupes de caution solidaire, lorsque l'épargne d'un membre est utilisée pour couvrir le remboursement du crédit d'un autre membre.

Un nombre croissant, bien qu'encore faible, d'institutions de microfinance cherchent désormais à attirer l'épargne volontaire du public, y compris celle des clients qui ne sont pas emprunteurs. Les services d'épargne volontaire peuvent être très intéressants pour les clients pauvres qui n'y ont généralement pas accès, faute de structures de dépôt adaptées à leurs besoins. Cependant, les institutions qui proposent ces services peuvent exposer les déposants à de sérieux risques. La

*L'auditeur externe doit demander un exposé clair des règles qui régissent les comptes d'épargne obligatoire*

plupart des institutions de microfinance n'ont en effet pas les systèmes, ou une gestion de portefeuille suffisamment solide pour garantir des services d'épargne volontaire sûrs et de qualité. C'est pourquoi la réglementation locale requiert habituellement qu'une institution de microfinance soit agréée et supervisée par les autorités financières avant de commencer à collecter de l'épargne volontaire. Une institution agréée doit se doter de systèmes élaborés pour pouvoir se conformer aux normes comptables réglementaires.

*Les visites de clients sont requises pour contrôler l'épargne dans le cas d'institutions ayant de nombreux petits déposants*

## **11.1 Risques d'exploitation potentiels**

La collecte de l'épargne volontaire induit des risques réglementaires et des risques d'illiquidité. La gestion des disponibilités doit être régulièrement soumise à une analyse approfondie visant à garantir que l'institution est en mesure d'honorer rapidement les demandes de retrait.

## **11.2 Tests de procédures**

En ce qui concerne le compte d'épargne, l'auditeur doit effectuer des tests de procédures sur les opérations réalisées par le guichetier (ou caissier) de l'institution et sur les autres activités de manipulation des liquidités. Sont particulièrement importantes : les opérations aux guichets, les demandes de dépôts sur comptes individuels, et la séparation entre dépôts et remboursements de crédits. L'auditeur doit en outre vérifier le respect des lois et réglementations en vigueur.

## **11.3 Contrôles substantifs**

### *11.3.1 Contrôles de détail*

L'approche traditionnelle consistant à envoyer des lettres de confirmation aux déposants est peu susceptible de constituer un contrôle efficace de l'épargne d'une institution de microfinance, sauf lorsque celle-ci a peu de déposants, mais qui ont des montants d'épargne importants. Les visites de clients sont requises pour contrôler l'épargne dans le cas d'institutions ayant de nombreux petits déposants. L'auditeur peut associer contrôle de l'épargne et contrôle de l'encours de crédits au cours d'une même visite, du moins pour les déposants qui sont également emprunteurs. Lors de ces visites, l'auditeur doit vérifier le livret d'épargne du client et contrôler les éventuelles différences avec l'information relative au compte de dépôt de l'institution. Toute différence doit faire l'objet d'une enquête.

La taille de l'échantillon pour les visites de clients doit dépendre du seuil de signification fixé au cours de l'établissement du programme d'audit (voir chapitre 4). La taille de l'échantillon relatif à l'épargne sera probablement inférieure à celle de l'échantillon pour les crédits. Par exemple, si la taille de l'échantillon

pour les crédits est égale à 100, la taille de l'échantillon pour les dépôts d'épargne sera peut-être de 50. L'auditeur doit donc pouvoir obtenir 50 confirmations de dépôts d'épargne au cours des 100 visites rendues aux emprunteurs (en supposant que la moitié au moins des emprunteurs sont également déposants). Les auditeurs doivent cependant être conscients que les déposants sélectionnés de cette manière peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble des épargnants.

Si l'auditeur procède par sélection aléatoire, le nombre de visites à effectuer sera supérieur. Pour décider de l'emploi de cette méthode, l'auditeur doit arbitrer entre les considérations de coûts et la plus grande fiabilité des données de l'échantillon.

### *11.3.2 Procédures analytiques*

L'auditeur externe doit examiner les informations de tendance relatives à l'épargne. Déterminer le montant moyen de l'épargne par membre, par agence, et au total, est un exercice analytique très utile, de même que le recalcul des charges d'intérêts sur l'épargne totale.



# Obtention de la preuve d'audit : les produits et charges

---

*Ce chapitre traite des considérations spécifiques à l'audit des charges et produits d'une institution de microfinance.*

Les produits d'exploitation d'une institution de microfinance comprennent les intérêts sur crédits, les commissions sur demande et ouverture de crédit, et les intérêts sur placements. En outre, certaines institutions enregistrent les subventions dans leurs produits. L'auditeur externe doit s'assurer que les subventions sont enregistrées conformément à l'accord de subvention, que les subventions d'exploitation sont séparées des produits d'exploitation, et qu'une présentation adéquate en est faite dans les annexes aux états financiers.

Certaines institutions proposent des services non financiers, tels que des formations dans le domaine de la gestion d'entreprise ou de la santé, en plus de leurs services financiers. Elles peuvent recevoir des subventions pour soutenir ces services non financiers. Dans ce cas, le produit de ces subventions, ainsi que toutes les charges qui sont associés à ces services, doivent être séparées des produits et charges liés aux services financiers, que ce soit dans les états financiers ou dans les annexes.

Les charges d'exploitation comprennent les frais administratifs et financiers. Traditionnellement, les charges administratives, telles que salaires, loyers, services communs, frais de déplacement et amortissement, représentent dans une institution de microfinance un pourcentage plus élevé des charges totales que dans une banque. Dans les institutions de microfinance, les charges administratives vont de 10 à 100 % (voire plus) de l'encours total.

La répartition des charges d'exploitation sur les programmes peut être dictée par les bailleurs. Dans de nombreuses institutions de microfinance, l'allocation de charges indirectes ou charges du siège aux programmes est rudimentaire.

L'auditeur externe doit particulièrement prêter attention à la présentation du compte de résultat. Il doit encourager l'institution à suivre la Norme comptable internationale (IAS) n° 30 sur la « Présentation des états financiers des banques et établissements financiers assimilés », ainsi que l'annexe A de ce guide.

*Il arrive que les institutions calculent ou enregistrent le produit des intérêts d'une manière non conventionnelle*

## 12.1 Risques potentiels

Il arrive que les institutions calculent ou enregistrent le produit des intérêts d'une manière non conventionnelle. Lorsqu'une institution constate le produit des

intérêts sur la base d'une comptabilité de caisse, l'auditeur peut être amené à proposer un ajustement à la clôture de l'exercice.

Lorsqu'elles octroient un crédit, de nombreuses institutions capitalisent le total des intérêts dus dans le compte de l'encours de crédits, avec le principal du crédit, sans créer de compte d'intérêts à recevoir en contrepartie. Comme on l'a vu dans le paragraphe 6.6, certaines institutions continuent de comptabiliser les intérêts à recevoir sur les crédits en retard, longtemps après que les remboursements ont cessé et que le recouvrement de ces montants comptabilisés est devenu improbable.

*Souvent, les institutions ne calculent pas correctement les amortissements sur actifs immobilisés*

Souvent, les institutions ne calculent pas correctement les amortissements sur actifs immobilisés. Des actifs tels que des ordinateurs ou des logiciels sont passés en charges alors qu'ils devraient être inclus dans le capital et être amortis. Dans d'autres cas, les dons en équipement sont inscrits directement au bilan, de sorte que le coût réel de l'amortissement n'apparaît jamais dans le compte de résultat. En fonction du seuil de signification, l'auditeur peut être amené à effectuer des contrôles substantifs sur les méthodes d'amortissement, les durées de vie utile et l'exactitude mathématique des charges d'amortissement.

Les charges du siège peuvent être affectées de façon incorrecte à diverses activités. En outre, les employés sont parfois rémunérés à des barèmes différents de ceux indiqués dans leur dossier personnel.

## 12.2 Tests de procédures

Les tests de procédures sur les charges et produits sont généralement effectués conjointement aux tests sur les soldes de comptes qui couvrent les activités. Par exemple, les tests de procédures sur les crédits couvrent également les soldes des comptes de produit des intérêts et commissions. Se reporter au chapitre 6 pour le détail des tests de procédures sur le portefeuille de crédits.

## 12.3 Contrôles substantifs

Les soldes des comptes de charges et produits se prêtent aux contrôles substantifs lors de l'audit des soldes des comptes d'actif ou de passif. Par exemple, le contrôle analytique du produit des intérêts est abordé dans le chapitre traitant des questions relatives au portefeuille de crédits (voir chapitre 6). De même, les subventions figurant dans les produits peuvent être vérifiées lors de l'examen des comptes de fonds propres (voir chapitre 9).

Les charges d'exploitation peuvent être contrôlées par des procédures analytiques ou des contrôles de détail. Cette deuxième approche implique d'examiner la documentation correspondante ainsi que les chèques annulés sur des charges enregistrées. L'approche analytique peut consister à réaliser une estimation fondée sur des données indépendantes et à comparer cette estimation avec les charges réellement enregistrées par l'institution. Par exemple, on peut établir une estimation des

charges d'amortissement en comparant la durée de vie moyenne de chaque catégorie d'actif sélectionnée avec le solde moyen de chaque catégorie d'actif à l'exercice précédent. Si les estimations de l'auditeur externe sont correctes, la charge réelle doit se trouver dans la fourchette d'estimation prédéfinie.

La pertinence de la classification des charges doit être contrôlée par procédure analytique à des niveaux différents. Par exemple, le pourcentage des charges d'exploitation de l'agence peut être comparé au pourcentage de l'encours de crédits qu'elle gère.

# Rapport d'audit

---

*Ce chapitre porte sur le rapport d'audit, sur l'opinion exprimée par l'auditeur, et également sur la note à la direction, élément crucial du rapport d'audit d'une institution de microfinance.*

Lorsque tous les contrôles ont été effectués et évalués, et que l'auditeur externe a déterminé si les états financiers ont été préparés conformément à un référentiel comptable pertinent, celui-ci doit être en mesure d'émettre une opinion écrite sur les états financiers dans leur ensemble. Cette opinion constitue l'élément essentiel du rapport d'audit.

## 13.1 Le rapport d'audit

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)
- Signature de l'auditeur
- Date du rapport
- Adresse de l'auditeur

Le paragraphe d'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

*La note à la direction est un élément crucial du rapport d'audit d'une institution de microfinance*

### 13.1.1 *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 :

- 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.
- 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.

L'encadré 13.1 présente un exemple d'opinion sans réserve.

### 13.1.2 *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 explici-

#### ENCADRÉ 13.1

#### **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

## ENCADRÉ 13.2

**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 %.

tement préciser qu'il ne remet pas en cause l'opinion exprimée par l'auditeur. L'encadré 13.2 présente un exemple de paragraphe d'observation.

La poursuite de l'activité d'une organisation dans un « avenir prévisible » est présumée lors de la préparation des états financiers. L'« avenir prévisible » 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 13.3 (si les informations ne sont pas fournies, l'auditeur doit exprimer une opinion avec réserve ou une opinion défavorable ; voir ci-dessous).

**13.1.3 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 pertinence 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*

## ENCADRÉ 13.3

**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.

*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 13.4 et 13.5 illustrent deux types d'opinion avec réserve.

#### **13.1.4 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 :

*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 tré-

##### ENCADRÉ 13.4

#### **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 avons été en mesure de vérifier le montant des disponibilités, les états financiers donnent une image fidèle et...

##### ENCADRÉ 13.5

#### **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...

## ENCADRÉ 13.6

**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.

sorerie ou d'autres comptes d'une telle importance. L'encadré 13.6 en fournit un exemple.

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.

### 13.1.5 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. L'encadré 13.7 présente un exemple d'opinion défavorable.

## 13.2 Note à la direction

Produit complémentaire du processus d'audit externe, la note à la direction identifie les problèmes et faiblesses apparus au cours de l'audit, et propose des recommandations constructives qui peuvent aider la direction à mieux gérer les activités de l'institution et à consolider les contrôles internes.

Ce document communique les résultats de l'auditeur au conseil d'administration ou au comité d'audit de l'institution.



## ENCADRÉ 13.7

**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.*

L'auditeur externe doit porter beaucoup d'attention à la préparation de la note à la direction. Cette lettre est particulièrement importante pour les institutions de microfinance, qui ont souvent des contrôles internes faibles. Trop souvent, les auditeurs rédigent une note à la direction standard, abordant des problèmes généraux sans apporter vraiment de solution aux problèmes spécifiques de l'institution, ni beaucoup de conseils concrets à la direction pour résoudre ces problèmes.

Avant de rédiger la version définitive de la note à la direction, l'auditeur doit soumettre une première version à la direction, de façon à ce qu'elle puisse lui faire part de ses remarques. Un exemple de note à la direction est présenté dans l'annexe H.