

Contrôles et audits internes : *Intégrer la GPS dans le renforcement des capacités de la microfinance*

Note informative

Introduction

Le renforcement des capacités sur les contrôles et les audits internes dans la microfinance s'est principalement concentré sur les questions financières, en particulier la protection contre la fraude dans les domaines de la gestion de la trésorerie, les opérations d'épargne et de prêt, les abandons de créances et les achats. En tant qu'entreprises sociales, les institutions de microfinance (IMF) ont également besoin de mécanismes de contrôle et de régulation pour s'assurer qu'elles remplissent leurs objectifs sociaux, tels qu'ils sont indiqués dans leur mission. Les auditeurs internes peuvent et doivent vérifier le respect par l'institution de ses politiques et procédures relatives aux performances sociales, comme le souligne l'**Encadré N°1**. Les contrôles et audits internes

Encadré N°1 : Qualité et conformité à la Small Enterprise Foundation (SEF)

La **Small Enterprise Foundation (SEF)**, une IMF sud-africaine, est dotée d'un solide département d'audit interne, qui s'attache en priorité au respect de la conformité. La direction a récemment identifié des lacunes dans la cohérence avec laquelle la méthodologie de SEF a été appliquée dans certains domaines, comme l'évaluation de la capacité de remboursement des clients, la formation et l'assistance aux groupes et l'interface client-personnel. En conséquence, la SEF a établi un ensemble de listes de contrôle de la qualité pour des « activités opérationnelles clés » qui seront utilisées par la direction et l'audit interne pour garantir la qualité. Ces contrôles de qualité sont intégrés dans l'audit interne standard, qui vérifie aussi la conformité avec les politiques opérationnelles de la SEF.

doivent aussi garantir que des normes de qualité sont maintenues dans la prestation de services, dans la mesure où la qualité est souvent compromise par des expédients et des mesures de réduction des coûts.

Cette note informative souligne l'importance de l'intégration des performances sociales dans les contrôles et audits internes. Elle fournit des conseils sur la façon dont les IMF peuvent vérifier systématiquement la conformité de leur mission sociale dans les domaines suivants : responsabilité sociale envers les principales parties prenantes, protection des clients, qualité du service offert aux clients, et suivi de l'impact sur la vie des clients. Il vise à inciter les IMF à améliorer leurs performances sociales opérationnelles. Nous commencerons par évoquer des questions clés à prendre en compte, puis nous analyserons certaines pratiques émergentes utilisées par quelques IMF pour répondre à ces questions. Nous terminerons par des recommandations sur les meilleures pratiques.

Questions clés

- Les IMF intègrent-elles systématiquement les principes de responsabilité sociale et de protection des clients dans leurs politiques ?
- Les auditeurs internes sont-ils formés et expérimentés dans la mesure de la gestion des

Contrôles et audits internes : Intégrer la GPS

performances sociales ?

- Les auditeurs internes utilisent-ils des outils conçus pour évaluer les performances sociales de l'organisation to assess the organisation's social performance ?
- Les IMF sont-elles à même de suivre et d'évaluer la qualité des services qu'elles fournissent aux clients, notamment les changements dans la vie des clients ?

Les bonnes pratiques émergentes

On trouvera ci-dessous des pratiques émergentes qui aident les IMF à intégrer la GPS dans les contrôles et audits internes :

Sensibiliser à l'importance du suivi des performances sociales

La direction et le personnel des IMF doivent être convaincus que l'élargissement des contrôles et audits internes aux performances sociales est une bonne pratique de gestion, afin qu'ils puissent doter leurs auditeurs internes des connaissances et outils nécessaires pour intégrer cette tâche dans leurs responsabilités. Dans le cadre de ce processus, les IMF doivent faire une analyse de faisabilité de l'intégration des performances sociales dans les contrôles internes, et doivent veiller à ce que tous les employés soient associés aux discussions sur la façon d'atteindre cet objectif (par exemple, en fournissant de bons services à la clientèle comme stratégie visant à améliorer la fidélisation des clients).

Vérifier les progrès dans la réalisation des responsabilités sociales

Les IMF doivent mettre en place des politiques et des procédures pour protéger leur mission sociale et atténuer leur risque de réputation.¹

En fonction de leur mission sociale, elles doivent intégrer des politiques et des procédures relatives à leur responsabilité sociale envers les clients, leur personnel, les communautés et l'environnement (voir Tableau N° 1).

En définissant clairement les caractéristiques de leur clientèle cible (zone géographique, sexe, niveau de pauvreté, type d'activité économique, etc.), l'IMF peut fixer des objectifs SMART : Specific (précis), Measurable (mesurable), Achievable (atteignable), Relevant (pertinent), Time-bound (assorti d'échéances). Une IMF ayant pour mission sociale de réduire la pauvreté pourrait, par exemple, fixer l'objectif SMART suivant : 50 % des nouveaux clients auront un revenu inférieur à 1,5 \$US par jour.

Pour vérifier la progression par rapport à cet objectif, les demandes de prêts peuvent permettre de suivre les niveaux de revenus. Au niveau de la succursale, le nombre de nouveaux clients qui gagnent moins de 1,5 \$ par jour pourrait être calculé sur une base hebdomadaire (en utilisant l'outil pour l'Indice de Sortie de la pauvreté / Progress Out of Poverty Index™ – PPI, par exemple). Ces données pourraient alors être compilées par les directeurs de succursale et envoyées au siège pour le suivi global. Ceci permet à la direction d'analyser les données, d'identifier les succursales qui parviennent le mieux à cibler les populations pauvres et pourquoi, et d'utiliser les informations pour prendre (et évaluer régulièrement) des décisions pour s'assurer que l'IMF remplit bien sa mission.

Contrôles et audits internes : Intégrer la GPS

Tableau N°1 : Exemples de politiques et de contrôles pour garantir la responsabilité sociale

Politique ²	Contrôles pour assurer la mise en œuvre
Clients	
Notre IMF s'engage à fournir des services de qualité, ce qui englobe des processus de demande simplifiés, des décaissements rapides, la mise à disposition d'informations sur les conditions générales des services, une évaluation précise des capacités de remboursement, et un personnel accueillant	<ul style="list-style-type: none">• Suivi du délai moyen de traitement des prêts• Contrôle ponctuel des calculs de capacité de remboursement des agents de crédit• Contrôle ponctuel des approches de recouvrement des prêts• Entretien avec des clients pour évaluer leurs connaissances des conditions générales des services, et sollicitation d'un feed-back sur les relations client-personnel
Personnel	
Notre IMF est un employeur garantissant l'égalité des chances. Les dossiers d'embauche des candidats qualifiés sont examinés sans distinction d'âge, de race, de couleur, de religion, de sexe, d'origine nationale ou d'orientation sexuelle	<ul style="list-style-type: none">• Suivi de la diversité des candidats sélectionnés par rapport aux candidatures• Évaluation des salaires pour s'assurer de l'absence de discriminations sexistes ou autres• Réalisation d'entretiens de fin d'emploi avec le personnel• Vérification du respect de la législation locale et de la transparence de l'échelle salariale
Sensibilisation à l'égalité des sexes	
Notre IMF veille à ce que notre personnel, autant féminin que masculin, soit capable de communiquer avec les femmes avec respect et dans un sentiment d'égalité, et de promouvoir une vision d'autonomisation des femmes	<ul style="list-style-type: none">• Formation du personnel sur la sensibilisation à l'égalité des sexes• Entretiens avec les clients et le personnel
Renforcement des communautés	
Our MFI works to strengthen community Notre IMF travaille à renforcer les liens communautaires et nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour ne pas perturber ou briser des liens existant précédemment au sein des communautés	<ul style="list-style-type: none">• Réalisation d'évaluations communautaires• Vérification du bon traitement des réclamations communautaires
Protection de l'environnement	
Notre IMF ne soutient pas les entreprises qui ont un impact négatif sur l'environnement, par ex. la déforestation	<ul style="list-style-type: none">• Examen des demandes de prêts par type d'activité• Réalisation de visites des entreprises des clients pour des entretiens de suivi

Contrôles et audits internes : Intégrer la GPS

Éviter le surendettement des clients

Dans le processus d'approbation des prêts individuels, l'agent de crédit utilise généralement un format standard pour recueillir les informations qui sont utilisées pour déterminer la capacité de remboursement de l'emprunteur. Ces informations comprennent souvent une évaluation complète de l'activité du client et de ses revenus et dépenses personnels, ainsi que de son endettement en cours. Les IMF doivent avoir un dispositif pour se protéger contre le surendettement des clients, par exemple en limitant les remboursements de prêts à un maximum de 50 % des revenus mensuels actuels. Elles peuvent aussi collaborer avec d'autres IMF dans leur région (soit directement, soit au travers d'un bureau de crédit) pour suivre les clients qui empruntent auprès de plusieurs IMF.

Assurer le suivi de l'utilisation des prêts par les clients

Pour garantir la transparence, avant le décaissement du prêt, l'IMF doit disposer d'un système pour s'assurer que le client comprend toutes les conditions du prêt, notamment le calendrier de remboursement et les montants dus, les procédures en cas de défaut de paiement, etc. Une fois que le prêt est décaissé, l'agent de crédit doit vérifier que le client utilise le prêt de la façon indiquée dans la demande, en rendant visite au client.

S'assurer que les pratiques de recouvrement suivent le code de déontologie

Les agents de crédit doivent être en mesure de faire la distinction entre les clients qui éprouvent des difficultés réelles, ce qui fait qu'il leur est difficile de rembourser dans les délais, et ceux qui ont la capacité de rembourser, mais ne montrent aucune volonté

de le faire. Dans la gestion du recouvrement des prêts, les IMF doivent trouver le juste équilibre entre faire pression sur les clients pour rembourser, et placer les clients vulnérables dans une situation financière plus difficile.

Pour gérer cela et d'autres situations difficiles, les IMF doivent avoir un code de conduite pour guider le personnel. Le département des ressources humaines (RH) doit s'assurer que tous les employés comprennent et respectent le code de conduite. Le personnel de terrain, en particulier, doit savoir qu'il est inacceptable d'utiliser des propos insultants ou des menaces, de harceler les emprunteurs ou de pénétrer par la force dans la maison d'un client et de saisir ses biens en violation de la loi ou sans une décision de justice. Le code de conduite doit figurer dans la formation fournie aux nouveaux employés, et les employés en place doivent participer à des séances périodiques de mise à jour des compétences. Les directeurs et les cadres doivent surveiller la conformité au code de conduite dans le cadre de la supervision régulière du personnel qui leur incombe.

Au cours du décaissement des prêts, les clients doivent être informés qu'ils ont le droit de faire une réclamation, et doivent connaître les procédures de l'IMF pour le faire (par exemple, une boîte à suggestions pour les clients, ou la possibilité de déposer une réclamation auprès d'un médiateur extérieur). Le processus d'audit interne doit inclure une vérification pour s'assurer que les réclamations des clients sont traitées rapidement et de manière appropriée.

Atténuer la vulnérabilité des clients et garantir leur protection

Les IMF doivent être conscientes du fait que les clients sont vulnérables à des chocs tels que

Contrôles et audits internes : Intégrer la GPS

les catastrophes naturelles ou la maladie et la mort de membres de la famille. Pour atténuer les effets de ces chocs, les IMF peuvent proposer des produits tels que des prêts d'urgence et une assurance, ainsi que des produits et services non financiers (éducation sur la santé, par exemple). En cas de restructuration de la dette, ceci doit être fait de façon équitable, de manière standardisée, et le prêt ne doit pas être refinancé pour un montant plus élevé. Les auditeurs internes doivent également s'assurer que les prêts restructurés ne sont pas traités de la même façon que des prêts ordinaires dans le système d'information de gestion (SIG), mais plutôt qu'ils tiennent compte du profil de risque approprié. L'IMF doit s'assurer que cette pratique se reflète dans ses procédures opérationnelles.

Comme la plupart des IMF ont des missions sociales en lien avec la fourniture des services aux pauvres, les auditeurs internes doivent vérifier le niveau de pauvreté des clients en analysant l'évolution des revenus ou des actifs au fil du temps. Ils doivent également vérifier que le personnel de terrain de l'IMF a les compétences et les connaissances nécessaires pour bien évaluer la façon dont leurs clients progressent pour sortir de la pauvreté. Ils doivent procéder à des contrôles ponctuels pour déterminer l'endettement des ménages, les pratiques de prêt qui contreviennent aux procédures (comme le refinancement non autorisé), les emprunteurs ou les co-signataires multiples par ménage, et d'autres pratiques qui pourraient accroître l'endettement des clients et leur vulnérabilité.

Garantir la qualité de service et la transparence

Un bon service à la clientèle est un aspect important dans toutes les opérations des IMF.

Les procédures et les politiques doivent mettre l'accent sur un bon service à la clientèle, de telle sorte qu'il fasse partie de la culture institutionnelle. Pour garantir un bon service à la clientèle, tout le personnel de terrain doit recevoir une formation, de préférence en utilisant des méthodes participatives, afin de pouvoir participer à des jeux de rôles et s'entraîner au traitement des réclamations des clients et à d'autres situations délicates. Bien que le client n'ait pas toujours forcément raison, il ou elle doit toujours être traité avec respect.

Les IMF peuvent renforcer la qualité de leur service à la clientèle et faire connaître aux clients les attentes qu'ils peuvent avoir vis-à-vis du personnel, en apposant par exemple des affiches (ex. « Les clients d'abord ! ») sur les murs de la succursale. Au-delà de la réalisation d'enquêtes de satisfaction de la clientèle et d'entretiens de sortie, les auditeurs internes peuvent poser des questions sur la qualité du service à la clientèle pendant les visites des clients, et intégrer les résultats dans leurs rapports d'audits. Ils peuvent demander aux clients de décrire leur perception de l'IMF, la façon dont ils se considèrent traités par le personnel, la mesure dans laquelle ils apprécient ses produits et services, et la différence que l'IMF a apporté dans leur vie. Comme une bonne qualité de service à la clientèle implique aussi la protection des droits des clients à l'information et à la vie privée, les audits internes doivent aussi vérifier la bonne compréhension par les clients des conditions et des tarifs des produits, tout en vérifiant comment sont traitées les données sensibles dans le SIG.

Contrôles et audits internes : Intégrer la GPS

Vérifier la disponibilité et la fiabilité des données sociales dans le SIG

Ce qui est mesuré est ce qui est fait et géré. On ne peut influencer les changements des indicateurs sociaux si on ne les mesure pas. En fonction de la mission de l'IMF, les institutions peuvent inclure des indicateurs relatifs aux niveaux de pauvreté des clients, au pourcentage de femmes ou de clients dans les zones rurales, ou au nombre d'emplois créés, etc.

Le processus d'audit interne doit effectuer des contrôles ponctuels à la fois des données et des processus utilisés pour les recueillir, pour assurer l'exactitude et la cohérence. Les IMF doivent s'assurer que ces indicateurs sont pleinement intégrés dans la saisie, l'analyse et le reportage des données. La direction doit examiner et analyser régulièrement les données, et apporter des ajustements au niveau du personnel et des procédures en fonction de ce qui est nécessaire à l'accomplissement de la mission.

Protéger le personnel contre les discriminations

Les IMF doivent avoir des politiques de RH claires pour les guider dans l'embauche, le licenciement et la promotion du personnel pour assurer un traitement équitable et cohérent. Comme les clients, le personnel doit disposer d'un canal de communication à travers lequel il peut exprimer des griefs et demander réparation rapidement, sans avoir à passer par leur supérieur hiérarchique direct.

La formation est particulièrement importante pour s'assurer que la direction comprend les politiques de RH, notamment en matière de sensibilisation à l'égalité des sexes, et sur la façon dont ils doivent mener des évaluations des performances pour éviter les

discriminations.

Garantir la qualité de la mise en œuvre

Le personnel de terrain est souvent soumis à des pressions considérables visant à accroître son efficacité et, de ce fait, il peut parfois utiliser des expédients qui peuvent avoir un impact négatif sur la qualité des services. La prestation de services financiers (décaissements et recouvrement des prêts) est facile à contrôler grâce à la qualité du portefeuille, et bénéficie donc généralement d'une attention prioritaire du personnel.

Il est plus probable que le personnel aille recourir à des expédients dans des activités qui favorisent la qualité des services financiers, comme une évaluation complète de la capacité de remboursement, la mise en accès d'informations sur les produits et services et les conditions générales, la création de groupes de clients soudés et la prestation de formation, de conseils ou d'autres formes d'assistance.

Pour veiller à ce que le travail ne soit pas bâclé dans ces domaines « moins tangibles », il est important de surveiller la façon dont s'effectue la mise en œuvre, par exemple, en s'assurant que le feedback des clients est régulièrement recueilli par quelqu'un qui n'est pas leur agent de crédit (l'auditeur interne, par exemple). L'une des meilleures solutions pour garantir la prestation de services de bonne qualité est de s'assurer que le personnel de terrain bénéficie d'une supervision et d'une assistance approfondies.

Adopter les meilleures pratiques

Au fur et à mesure que les IMF intègrent la GPS dans leurs contrôles et audits internes, trois

Contrôles et audits internes : Intégrer la GPS

Rester concentrés sur les objectifs sociaux

Les contrôles internes représentent une stratégie visant à améliorer les performances sociales d'une IMF tout comme elle peut améliorer les performances financières. Il doit donc y avoir un lien clairement établi entre les objectifs sociaux affichés par l'IMF et les outils mis à la disposition des auditeurs internes. Vos questions (ou considérations) d'audit interne ne peuvent être distinguées de vos objectifs sociaux et financiers. Si votre objectif est d'avoir un service clientèle exceptionnel, alors c'est ce que les auditeurs internes doivent vérifier (en utilisant les outils appropriés pour le faire).

Privilégier le processus, pas le résultat

Le processus d'intégration des performances sociales dans les contrôles et audits internes exige un fort engagement, dans la mesure où il fait intervenir plusieurs domaines d'activités des IMF. Afin d'éviter que le personnel se sente dépassé, les IMF doivent soigneusement planifier le processus et classer les activités par ordre de priorité en fonction de leurs besoins et capacités.

Assurer la cohérence

Les IMF doivent veiller à ce que le personnel de terrain (en particulier les agents de crédit) dispose d'une formation et d'un soutien suffisants pour mener à bien les activités que les auditeurs internes contrôleront. Par exemple, s'il est demandé aux auditeurs internes de vérifier si l'IMF cible les clients très pauvres, les agents de crédit doivent être efficacement formés à identifier les clients de ce segment dans leur travail quotidien.

Conclusion

L'élargissement des audits et contrôles internes au domaine des performances sociales semble être une incitation efficace pour les IMF à renforcer leurs capacités et leurs systèmes de GPS. Cela leur permet aussi de parvenir à un meilleur équilibre dans leur gestion des performances et de devenir plus réceptifs et responsables en tant qu'organisation, non seulement envers leurs clients, mais vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

Références

- Campion, A. and Ekka, R. (2009) *Social Performance Management Policy Templates and Best Practices for Microfinance Institutions*, Social Performance Task Force
- Campion, A. and Linder C., with K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton: Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies
- Imp-Act/Microfinance Centre (MFC) (2005) *Social Performance Management in Microfinance – Guidelines*, Brighton: Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies
- MFC (2007) *Quality Audit Tool for Managing Social Performance – Overview, From Mission to Action: Management Series for Microfinance Institutions*, Poland: MFC
- Pandey, S.H. *Internal Controls in Small/Medium MFIs*, MicroSave Briefing Note # 72, www.microsave.org (consulté le 11 novembre 2010)
- Sharma, M.K. and Wright, A.N. *Loan Portfolio Audit in Practice*, MicroSave Briefing Note # 54, www.microsave.org (consulté le 11 novembre 2010)
- United States Agency for International Development (USAID) (2008) *Social Audit Handbook Tool – Using the Social Audit to Assess the Social Performance of Microfinance Institutions*, Washington: USAID

Contrôles et audits internes : Intégrer la GPS

À propos de cette série

Cette série de notes informatives est le résultat d'une collaboration entre le Consortium *Imp-Act* et des experts techniques clefs de l'industrie. Constatant que l'appui constant aux institutions de microfinance fourni par les bailleurs de fonds et les organisations de soutien est essentiel pour garantir une approche équilibrée de la gestion des performances, cette série vise à les aider à intégrer la « vision sociale » qui est absente des documents de formation existants des IMF. Ces notes informatives offrent des conseils ciblés sur des questions essentielles, ainsi que des renseignements détaillés sur d'autres ressources disponibles.

Processus du développement

L'initiative *Intégrer la gestion des performances sociales dans le renforcement des capacités*, dirigée par le Consortium *Imp-Act*, s'accompagne d'une stratégie en trois parties :

Créer des liens entre des experts de la GPS et des experts dans des domaines techniques clefs : Les membres et associés du Consortium unissent leurs forces avec des experts de l'industrie pour appliquer une vision sociale à des domaines techniques essentiels.

Revoir les supports de formation classiques existants : Grâce à des ateliers en ligne entre les partenaires de projet, les lacunes dans la formation actuellement fournie aux IMF sont identifiées et traitées en priorité.

Faciliter les discussions en ligne pour le partage des connaissances : Chaque domaine technique est abordé dans une discussion animée sur le **Réseau GPS** afin de compléter la solide expérience à la base de ces Notes informatives.

Consortium *Imp-Act* : Apprendre, connecter, partager

Une palette de ressources en ligne est disponible pour vous aider à améliorer votre pratique de la GPS :

Le **Centre de ressources sur la GPS** offre des recommandations « étape par étape » sur l'intégration d'une vision sociale dans les systèmes de gestion des performances des IMF, notamment un outil interactif d'auto-évaluation de la GPS. Consultez : www.spmresourcecentre.net.

Le **Réseau GPS** met en lien les personnes et les organisations qui sont engagées dans la gestion et la réalisation de performances sociales dans la microfinance. Le Réseau constitue pour les praticiens un espace virtuel qui leur permet de partager des expériences et des informations, et de débattre des nouvelles idées dans la GPS. Rejoignez le réseau dès aujourd'hui ! www.spmnetwork.net.

Le **Guide pratique de la GPS** propose un guide étape par étape de l'intégration de la GPS dans votre IMF, ainsi que des études de cas concrets dans d'autres IMF. Téléchargez ce document en anglais, français, espagnol ou arabe.

Fulfilling the Promise est un nouveau film du Consortium *Imp-Act* qui rend compte de l'expérience de la GPS dans deux IMF qui ont choisi des missions sociales, à savoir **SEF** (en Afrique du Sud) et **AMK** (au Cambodge). Des versions courtes et longues sont disponibles en anglais, français, espagnol et arabe.

Pour en savoir plus sur le Consortium *Imp-Act* et son travail, consultez le site www.Imp-Act.org.

