



PROJET FINANCÉ PAR
L'UNION EUROPÉENNE



PlaNet Finance



10

BONNES PRATIQUES DE
TRANSPARENCE FINANCIÈRE
EN MICROFINANCE



SOMMAIRE

INTRODUCTION	P.1
MÉTHODOLOGIE	P.2
STRUCTURE	P.3
1. FAIRE DE LA TRANSPARENCE UNE VALEUR CLÉ DE LA CULTURE DE L'ORGANISATION	P.4
2. PRODUIRE DES DONNÉES FIABLES	P.6
3. GÉRER LE SIG DE MANIÈRE OPTIMALE	P.7
4. CONSOLIDER LE CONTRÔLE INTERNE	P.10
5. RENFORCER L'AUDIT INTERNE	P.12
6. ORGANISER L'AUDIT EXTERNE	P.14
7. ÊTRE TRANSPARENT POUR LES CLIENTS	P.16
8. ANALYSER LES DONNÉES FINANCIÈRES PERTINENTES ET LES UTILISER POUR LA PRISE DE DÉCISION	P.18
9. ÉCHANGER ET PUBLIER L'INFORMATION	P.20
10. ALIGNER LES RH SUR LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE	P.22
RÉCAPITULATIF	P.24
GLOSSAIRE ET NOTES	P.25

10 BONNES PRATIQUES DE TRANSPARENCE FINANCIÈRE EN MICROFINANCE



■ Ce guide s'inscrit dans le cadre du projet de «Promotion de la Transparence Financière au sein des Systèmes Financiers Décentralisés émergents en Afrique de l'Ouest», financé par l'Union Européenne (UE) et par l'Agence Française de Développement (AFD) sur la période 2010-2012.

■ Ce projet, mis en place dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest - Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal - participe au développement de la finance inclusive et au financement accessible à tous, en particulier en permettant un accès durable aux services financiers pour les populations les plus pauvres.

■ Dans ce but, le projet vise le développement d'Institutions de Microfinance (IMF) saines, régies par des systèmes de gestion interne appropriés et capables de mesurer leur performance tout en se comparant aux normes sectorielles.

■ Ce guide a été rédigé par Eliane Augareils, Knowledge Manager de PlaNet Finance, et par Yann Hirlimann, Coordinateur du projet Transparence Financière, en lien avec l'ensemble de l'équipe projet. Toutes les IMF partenaires ont largement contribué à l'élaboration de ce guide. Différents acteurs de la microfinance dans la sous-région ont également été consultés. Ce guide sera diffusé à l'ensemble des acteurs du secteur.

IMF PARTENAIRES DU PROJET

Au Bénin : ALIDé, PAPME et RENACA

Au Burkina Faso : CVECA-BM, MUFEDE, URC-BAM

Au Mali : KONDO JIGIMA, JIGIYASO BA, SORO YIRIWASO

Au Sénégal : CAURIE MICROFINANCE





LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE CONSISTE À PRODUIRE, TESTER, DISSÉMINER ET UTILISER LES INFORMATIONS RELATIVES AUX RÉSULTATS FINANCIERS D'UNE IMF

CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP)

Selon le CGAP, le processus menant à la transparence financière passe par différentes étapes et par plusieurs acteurs :

- Collecte et présentation d'informations exactes par l'IMF ;
- Vérification de ces données par l'audit interne puis externe ;
- Analyse, comparaison et appréciation de la performance par les agences de notation, les investisseurs, les réseaux et associations professionnelles, etc. ;
- Contrôle des résultats par les organismes de supervision.

La transparence financière concerne toutes les parties prenantes de la microfinance : les IMF elles-mêmes, leurs clients et leur communauté, les investisseurs et bailleurs, les réseaux et les organisations de support, les agences de notation et les firmes d'audit, les régulateurs.

La transparence financière globale de la microfinance exige une régulation et une supervision adaptées et la participation active de chaque acteur. Nous cherchons ici à mettre en avant les meilleures pratiques de transparence financière au niveau d'une IMF dans les champs d'actions qui la concernent.

Ce guide est destiné en premier lieu aux IMF souhaitant en savoir davantage sur l'intérêt et les implications de la transparence financière et désirant améliorer leurs pratiques par l'application de recommandations simples et efficaces. Le guide a également vocation à être diffusé plus largement aux acteurs de la microfinance en Afrique de l'Ouest afin de leur faire partager les acquis de notre expérience en matière de transparence financière.

MÉTHODOLOGIE

L'élaboration de ce guide a été participative et a inclus les témoignages de tous les partenaires et de différents acteurs de la microfinance en Afrique de l'Ouest.

Les premiers enseignements du projet ont été tirés par l'équipe technique de PlaNet Finance Afrique de l'Ouest en reprenant le bilan effectué à mi-parcours par l'ensemble des partenaires et en analysant les résultats des activités de la deuxième moitié du projet. Ils ont été partagés et discutés avec d'autres acteurs du secteur, via des entretiens individuels, afin d'intégrer à cette capitalisation les expériences vécues lors d'autres projets et programmes similaires dans la sous-région.

Les grandes lignes de ce guide ont ensuite été présentées lors du séminaire de clôture du projet « Transparence Financière » (TF) qui s'est tenu du 21 au 23 novembre 2011 à Ouagadougou. Tous les partenaires du projet ont validé les dix bonnes pratiques proposées. Ils les ont enrichies de témoignages et d'exemples concrets de mise en place de ces recommandations.

REMERCIEMENTS

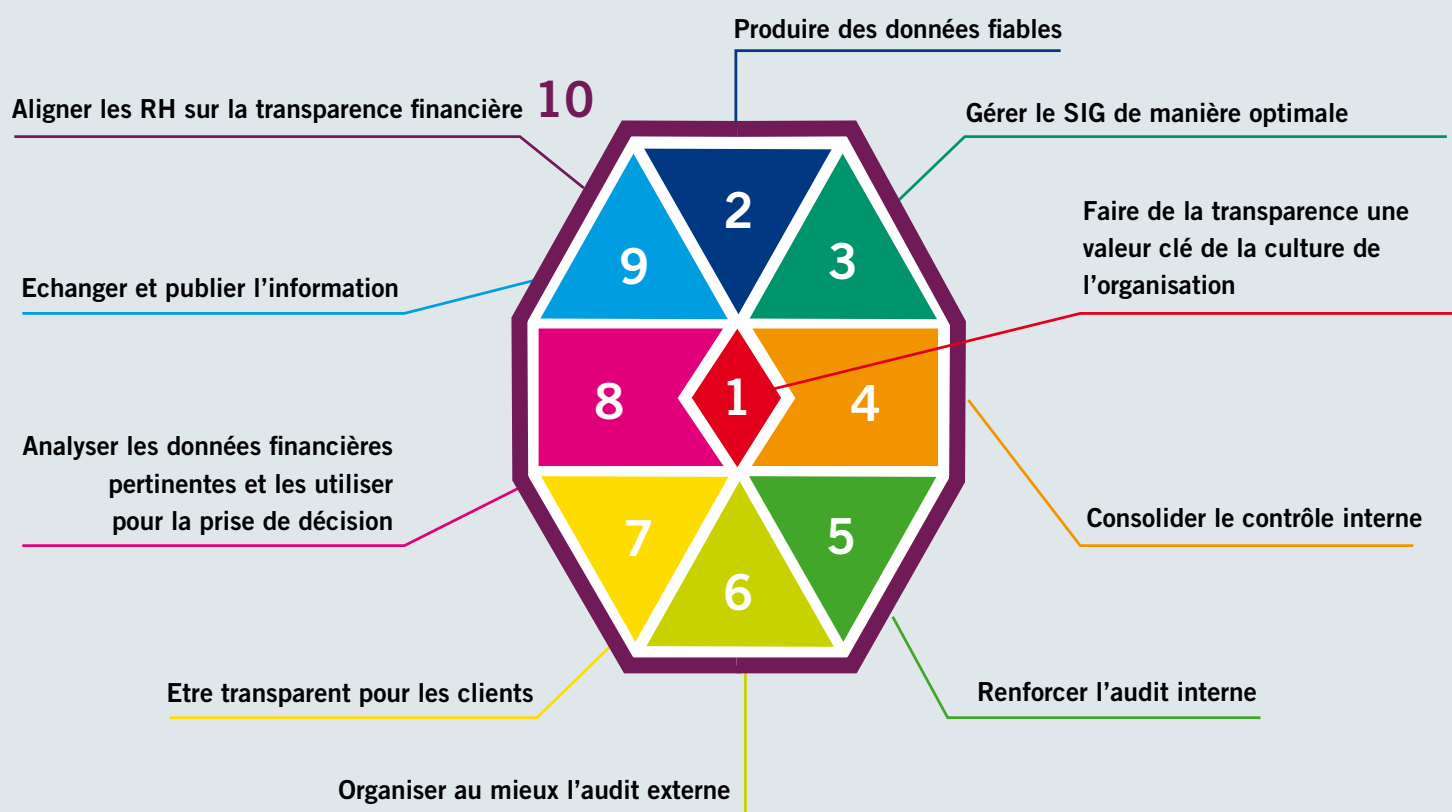
En plus des partenaires du projet, nous remercions chaleureusement pour leurs contributions toutes les personnes rencontrées ou contactées dans le cadre de l'élaboration de ce guide :



STRUCTURE DU GUIDE

Ces 10 bonnes pratiques contribuent à la transparence financière d'une IMF. Ce guide propose aux institutions des moyens de les mettre en œuvre. Chaque fiche contient :

- Un paragraphe expliquant en quoi cette pratique constitue un élément clé de la transparence financière ;
- Trois à cinq facteurs clés de succès pour l'application de la bonne pratique ;
- Une explication plus complète des étapes ou des éléments de la mise en place de la bonne pratique ;
- Des exemples et des témoignages d'IMF ou d'autres acteurs du secteur venant illustrer concrètement le sujet.





1. FAIRE DE LA TRANSPARENCE UNE VALEUR CLÉ DE LA CULTURE DE L'ORGANISATION

POURQUOI?

La culture organisationnelle est un atout stratégique pour la promotion d'une bonne gouvernance et d'une gestion transparente au sein de l'IMF. Elle influence les comportements des employés ainsi que leur performance. Elle s'appuie sur un ensemble de normes et sur un système de valeurs et de comportements sociaux qui caractérisent l'identité et surtout l'unité de l'institution.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Faire de la transparence une valeur clé. Démontrer son importance au quotidien par l'exemple
- Formaliser et améliorer la communication interne à tous les niveaux
- Définir clairement l'organigramme et les relations entre les parties
- Adopter des politiques et procédures claires et applicables par tous
- Faire évoluer le système de gouvernance en fonction de la croissance de l'IMF

MISE EN ŒUVRE

La transparence financière ne doit pas être uniquement vis-à-vis des partenaires ou des régulateurs, elle doit également être une évidence en interne, et la transparence doit faire partie des valeurs de l'institution, être totalement intégrée à sa culture organisationnelle.



L'application de principes de bonne gouvernance est prépondérante pour la promotion en interne et en externe de l'image d'une organisation transparente. En effet, la transparence doit commencer par la structure même de l'IMF et par ses organes de gouvernance :

- Les élus et dirigeants doivent observer des comportements exemplaires, notamment en évitant les influences et les conflits d'intérêt, afin de servir d'émulation pour toutes les personnes impliquées dans la conduite des activités de l'IMF. En effet, un leader doit être honnête, compétent, visionnaire et doit donner de l'inspiration à ses équipes.
- Les personnes liées et apparentées à des employés ou à des membres de la gouvernance doivent être déclarées lors de leur recrutement.

Pour assurer la transmission des valeurs à l'ensemble du personnel, d'autres éléments doivent être mis en place :

- La conception et l'application d'un règlement intérieur ainsi que d'un code de conduite devant être signés par tout le personnel au moment de son entrée dans l'institution.
- Parallèlement, la sensibilisation sur la transparence doit être incluse au programme d'intégration des nouveaux employés. Des sessions de rappel pour l'ensemble du personnel doivent être organisées et peuvent intégrer les nouvelles initiatives en cours dans le secteur de la microfinance, afin que tous comprennent l'importance de ce sujet pour l'institution.
- Des politiques et procédures transparentes doivent être appliquées par tous et applicables pour tous, notamment en ce qui concerne le recrutement et la promotion des ressources humaines.
- Les politiques de ressources humaines doivent également encourager la valorisation des employés qui promeuvent la transparence à leur niveau et au sein de leurs équipes. De même, l'application de sanctions doit être effective pour le personnel défaillant. En ce sens il est envisageable d'inclure le respect des valeurs de l'institution dans la grille d'évaluation annuelle des employés.
- L'instauration d'un cadre d'échange formel pour le personnel peut également faciliter la transparence et favoriser la remontée des plaintes du personnel: panneaux d'affichage, boîtes à idées, réunions d'équipe régulières sur des sujets RH etc.

La mise en place d'un mécanisme de bonne gouvernance implique également l'établissement de processus et de réglementations fixant la direction, l'administration et le contrôle de l'organisation au sein de l'IMF :

- Un organigramme clair doit être diffusé, accompagné de la définition des rôles de chacun et des responsabilités et flux inter-fonctionnels, notamment pour les relations entre les élus ou administrateurs et le management sur les prises de décision stratégiques.
- Les organes de gouvernance doivent être actifs et même proactifs pour guider au mieux le management vers les

options stratégiques en phase avec la mission institutionnelle de l'IMF. Ils doivent également superviser la performance du management dans la mise en œuvre du plan stratégique tout en s'assurant de l'application des meilleures pratiques en termes de transparence, afin de garantir les droits des actionnaires ou sociétaires et des clients.

- Le Conseil d'Administration doit **se réunir régulièrement** et rédiger des **procès-verbaux** à l'issue de chaque réunion.

D'autre part, il est important **que le système de gouvernance évolue parallèlement à la croissance de l'institution**, afin de préserver la transparence de l'IMF via un contrôle adéquat de l'exécutif.

Lorsque cela est possible, le CA doit être composé de membres complémentaires et spécialistes dans des domaines essentiels à la réussite de l'institution (microfinance, finance, audit, communication, marketing, secteur social, etc.) et peut même inclure des représentants de ses principaux bailleurs.

Pour les institutions mutualistes, il est également conseillé d'adopter des critères de sélection pour les élus (niveau d'éducation/ formation/ disponibilité /prédisposition/ etc.) dans les statuts de l'IMF, afin de garantir une prise de décision optimale, basée sur une analyse complète.

LAMINE GUEYE, DG, CAURIE MF, SÉNÉGAL



Dès sa création par Caritas en 2005, Caurie a adopté la transparence comme l'une de ses valeurs clés, et cela peut s'observer à différents niveaux au quotidien :

- Tous les appels d'offres et les recrutements sont faits de manière formalisée, sans aucune intervention du Directeur Général en dehors des procédures ;
- La promotion interne se fait sur la base d'une évaluation annuelle objective justifiée par une grille d'évaluation formelle ;
- Tous les employés s'appellent par leurs prénoms, quel que soit leur niveau de poste. ”

CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'APSFD-BF

Au Burkina Faso, par le biais de l'Association Professionnelle des SFD (APSFD-BF), les acteurs du secteur ont rédigé et adopté un code de déontologie qui définit les tâches de chacun dans la gouvernance des IMF.

ADAMA KIEMDE, VICE PRÉSIDENT DU CA, URC BAM, BURKINA FASO



Grâce aux formations sur la gouvernance, les élus ont aujourd'hui une bien meilleure maîtrise de leurs rôles et responsabilités ainsi que des décisions qui leur reviennent. Avant le projet nous pensions que l'institution était dirigée par les techniciens, mais nous avons depuis pris des décisions fortes, et nous nous sentons désormais capables d'assurer un bon suivi budgétaire. ”

CODES D'ÉTHIQUE, SMART CAMPAIGN

La Smart Campaign a rassemblé plusieurs exemples de codes d'éthique et de conduite élaborés et utilisés par des IMF ayant une forte culture organisationnelle promouvant la performance sociale. Ils sont disponibles sur leur site (www.smartcampaign.org) et sont accompagnés d'un guide sur la manière de développer un code d'éthique institutionnel, ainsi que de matériel de formation sur le sujet, d'exemples de questionnaires de test pour le staff, etc.





2. PRODUIRE DES DONNÉES FIABLES

POURQUOI?

La production de données fiables est le préalable à la transparence financière; C'est sur celles-ci que vont s'appuyer l'analyse financière, la prise de décision, l'élaboration et la publication d'états financiers.

Afin de garantir la fiabilité de son information, l'institution doit d'abord s'assurer de l'exactitude des données recueillies et saisies. Le Système d'Information de Gestion (SIG) garantira ensuite la préservation de l'intégrité des données lors de leur transmission et transformation en interne, comme cela est détaillé dans la pratique #2, mais il est important de travailler sur l'étape de collecte et de saisie d'informations avant de travailler sur le reste du SIG, puisque la qualité des outputs dépendra en grande partie de la qualité des inputs.

MISE EN ŒUVRE

Les données de base sont celles générées au moment des opérations commerciales telles que l'enregistrement de nouveaux clients, le décaissement de prêts, la réception de remboursements, le dépôt ou le retrait d'épargne, etc. Certaines sont forcément recueillies manuellement et d'autres sont générées plus ou moins automatiquement, selon les systèmes d'information dont dispose l'IMF.

Pour limiter les erreurs lors de l'enregistrement des données, il est conseillé au niveau des agences de :

- Utiliser des formulaires pré-imprimés en privilégiant des cases à cocher et peu de champs libres ;
- Tenir des registres pour tous les types d'opération (carnets de reçus, fiches de suivi, etc.) ;
- Vérifier l'exactitude des données avant la saisie informatique ;
- Réconcilier l'information avant sa transmission au siège ou au bureau régional.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Faciliter la saisie sur papier par des outils standardisés et simples d'utilisation
- Assurer la formation des agents chargés de la collecte et de la saisie
- Vérifier et réconcilier les données avant transmission et exploitation
- Mener des contrôles de cohérence réguliers et assainir si nécessaire les bases de données

Pour les IMF disposant d'un SIG manuel, il est indispensable de mener régulièrement un **audit comptable et opérationnel de la base de données**, suivi d'un **assainissement** de celle-ci si nécessaire.

Les données sont ensuite transformées sous la forme d'informations exploitables, qui serviront à l'analyse, à la communication et à la prise de décision.

Dans cette phase, il est crucial de **s'assurer d'une part que les données sont acheminées correctement** au sein de l'institution et entre les différents systèmes et applications utilisés, et d'autre part que **leur traitement n'en altère pas l'intégrité**. Il s'agit donc de :

- Sécuriser les canaux de transmission des informations
- Informatiser au maximum le traitement et la consolidation des données, par exemple grâce à des feuilles sur tableur disposant de formules automatiques et protégées par un mot de passe.
- Conserver les documents contenant les données de base dans un endroit sûr et protégé.

LATYR FAYE, RESPONSABLE SIG, CAURIE MF, SÉNÉGAL



Il faut avoir 2 sources d'information pour effectuer des contrôles de cohérence sur les transactions (registre et reçu par exemple), mais attention à ne pas multiplier les sources de collecte car cela génère plus de confusion et de perte de temps sans améliorer la fiabilité. ”



FORMULAIRES UNIQUES OU MULTI-OPTIONS?

Les formulaires à remplir pour les différents produits de crédit peuvent être communs ou distincts, selon le niveau de spécificité des produits. Il est cependant conseillé de ne pas multiplier les supports pour éviter les confusions par les utilisateurs.





3. GÉRER LE SIG DE MANIÈRE OPTIMALE

POURQUOI?

Le SIG est l'un des éléments clés de la transparence financière puisqu'il consiste à collecter, stocker et transformer des données en informations exploitables, et à les diffuser de manière appropriée et opportune. L'automatisation du SIG permet d'importants gains en termes de sécurité et de fiabilité et permet également d'améliorer considérablement la productivité et la prévention des fraudes. Cependant, sa mise en place est un processus en général long et coûteux, largement sous-estimé par les IMF, et qui nécessite la plus grande attention pour être couronné de succès.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Investir dans un SIG adapté à sa taille et à ses perspectives d'évolution à court-moyen terme
- Anticiper tous les aspects de la mise en place (budget/RH/infrastructures) et compter au moins 9 mois
- S'assurer de l'adhésion de tous et accompagner la transition par des actions de gestion du changement
- Avoir une équipe SIG pluridisciplinaire et limiter la dépendance envers une personne clé
- Produire des rapports adaptés à ses besoins d'analyse et conformes aux normes de la tutelle

MISE EN ŒUVRE

AVANT

Il est important de signaler ici que même si les SIG automatisés présentent des avantages indéniables, **l'automatisation n'est pas toujours la meilleure option pour les petites et moyennes IMF**; il est indispensable qu'elles mènent une **analyse coût-bénéfice** avant de s'engager dans cette démarche, afin d'évaluer si la taille critique pour ce type d'investissement a été atteinte.

- L'**externalisation**, ou la **mutualisation**, d'un système peut être envisagée pour les IMF de petite taille, comme le souligne l'exemple du CTI en encadré.
- Les organes de gouvernance doivent être sensibilisés au SIG pour une prise de décision opportune.

Les IMF ayant décidé d'automatiser leur système d'information ou de changer de logiciel/progiciel doivent impérativement **intégrer le coût financier et humain du chantier SIG dans leur planification budgétaire et opérationnelle**.

- Le **financement à prévoir pour le SIG ne concerne pas seulement l'acquisition du software**; il doit aussi prendre en compte l'**assistance technique** qui accompagnera le projet, l'**évolution du nombre de licences d'utilisateurs**, les **frais de maintenance et de mise à jour**, le **service après vente**, etc., en incluant les frais de déplacement des consultants.
- Il s'agit également de vérifier le niveau des infrastructures de l'IMF, notamment le **parc informatique**, l'accès à **Internet**, et l'**alimentation électrique**.
- Par ailleurs, les compétences **du personnel** en informatique doivent être évaluées pour prévoir une éventuelle mise à niveau. De même, **l'institution doit prévoir que les ressources humaines, et particulièrement les utilisateurs clés, devront consacrer du temps à la mise en place**.

Le processus doit démarrer par un **état des lieux du SIG actuel** sous tous ses aspects en lien avec une **définition des besoins présents et futurs** de l'IMF, de manière à définir un cahier des charges précis.

Afin d'assurer l'adhésion de tous au projet SIG, il est important d'**impliquer tout le personnel dans la définition du cahier des charges, sans oublier l'auditeur interne** qui devra s'assurer que le système permettra une bonne traçabilité des données et disposera d'une fonction d'audit intégrée. De plus, faire appel à un consultant externe spécialisé peut s'avérer très utile durant cette étape.

Il est recommandé d'explorer les différentes options possibles de logiciels et de ne pas hésiter à **mettre en concurrence différents fournisseurs via un appel d'offres pour obtenir des prestations et des tarifs plus avantageux**.

On choisit le logiciel en fonction de son **adaptabilité aux besoins de l'IMF** et de ses **capacités d'évolution**, mais aussi en tenant compte des **caractéristiques de l'éditeur** (expérience,





3. GÉRER LE SIG DE MANIÈRE OPTIMALE

solidité financière et technique, disponibilité des consultants, localisation et langue de l'éditeur et de la documentation sur le logiciel, service après vente, etc.). **Ne pas hésiter à contacter les autres IMF clientes** et même à se déplacer dans leurs locaux pour observer en temps réel le fonctionnement du SIG !

PENDANT

La mise en œuvre du chantier SIG doit se faire par une équipe dédiée, composée de membres des différents départements de l'IMF, avec un **chef de projet** qui sera chargé de la relation avec l'éditeur, les consultants, le management et le personnel. Cette personne sera également en charge de **compiler toutes les informations écrites (en langue locale) sur le SIG**, ainsi que tous les **comptes-rendus de réunions de mise en place du SIG**. Elle devra également s'assurer du transfert de compétence des administrateurs et formateurs vers l'ensemble du personnel concerné.

Lors de la mise en place d'un SIG, l'une des dimensions les plus importantes – et la moins bien préparée par les IMF – est la **gestion du changement**. En effet, il est souvent très difficile de modifier les habitudes de travail des employés, et afin de susciter leur motivation pour le nouveau système – et les nouvelles procédures qui en découlent – il est indispensable de :

- **Les impliquer à tous les niveaux de la mise en place**, de la définition des besoins et du paramétrage des fonctionnalités les concernant au feedback sur leur utilisation du SIG pour son amélioration.
- **Etre à l'écoute** de leurs inquiétudes liées au changement et leur apporter des solutions.
- **Organiser des formations adaptées** lors des différentes étapes de l'implémentation.
- **Tester le nouveau SIG sur un périmètre restreint** avant le lancement complet, tout en conservant le système précédent pour comparer les différences.
- **Mettre en avant les premiers utilisateurs du SIG** pour leur donner de la reconnaissance et pour montrer aux autres que le changement est positif.
- **Intégrer le SIG dans les procédures et dans les manuels** pour toutes les opérations concernées.
- **Expliquer aux clients** l'évolution du SIG en mettant en avant les avantages les concernant (sécurisation des données, rapidité des transactions, prévention des fraudes, etc.), notamment lorsque les agents des caisses s'équipent d'ordinateurs et que le contact visuel avec le client n'est plus le même.

APRÈS

Il est indispensable qu'un responsable informatique soit dédié au SIG afin qu'il effectue des évaluations régulières pour veiller à son bon fonctionnement et à son adaptation à l'évolution de l'IMF. Le profil de la personne occupant ce poste est un autre élément important dans la gestion optimale du système d'information : elle doit **avoir à la fois une compétence informatique, une bonne connaissance de la microfinance et une capacité à travailler avec des équipes pluridisciplinaires**. Lorsque l'équipe SIG est constituée de deux personnes ou plus, il est bien entendu plus facile de réunir cette double compétence.

Si le responsable SIG est encore peu expérimenté, il est vivement conseillé de lui fournir un accompagnement par un consultant spécialisé dans ses premiers mois de travail, afin de le rendre opérationnel et efficace beaucoup plus rapidement.

D'autre part, le directeur SIG doit aussi être formé et accompagné dans ses débuts par les consultants de l'éditeur du logiciel acquis.

Lorsque le responsable informatique est seul, la dépendance de l'IMF vis-à-vis de cette personne est forte, et l'institution doit prendre des mesures visant à anticiper une éventuelle absence - temporaire ou définitive - de cette personne clé. Pour cela, il est indispensable de **fournir une formation informatique plus poussée à certains employés du siège, et de leur déléguer certaines tâches liées au SIG**. Cela permettra le remplacement temporaire du responsable informatique pour ce qui concerne ses fonctions les plus simples, afin de maintenir le système en fonctionnement en attendant son retour ou son remplacement, le cas échéant.





LE CTI: UNE SOLUTION POUR MUTUALISER LE COÛT DU SIG POUR LES PETITES ET MOYENNES IMF

Un Centre de Traitement Informatique (CTI) réalisé avec l'appui de Développement International Desjardins au Sénégal, permet l'informatisation des opérations de 42 IMF (102 points de service) dans le pays. Le traitement des données est effectué en temps réel sur les serveurs du CTI. Les IMF peuvent librement consulter les données, enregistrer leurs opérations, tirer mensuellement les rapports financiers et de gestion selon les exigences de la BCEAO (Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest). La cotisation annuelle dépend du nombre de membres de chaque IMF et inclut la fourniture et la maintenance des équipements informatiques.

Grâce à ce système innovant, les IMF de petite taille peuvent donc informatiser et sécuriser leurs données sans avoir à investir dans un SIG propre, avec tous les coûts que cela comporte. Ce projet est très prometteur, même si la pérennisation financière du Centre reste encore un défi.



MOUSSA TANGARA, RAF, SORO YIRIWASO, MALI

“ Soro Yiriwaso a profité du projet TF pour demander à PlaNet Finance de l'appuyer sur toutes les étapes du processus d'identification des logiciels; cela nous a permis de faire notre choix sur le logiciel le mieux adapté à nos besoins. De plus, nos manuels de procédures ont été revus et actualisés afin qu'ils soient adaptés au nouveau SIG. ”



4. CONSOLIDER LE CONTRÔLE INTERNE

POURQUOI?

Le contrôle interne (CI) est un processus destiné à fournir une assurance raisonnable quant au respect des lois et réglementations en vigueur, à la fiabilité des informations financières et à la réalisation et optimisation des opérations. Ainsi, un système de contrôle interne intégral permettra de lutter efficacement contre la fraude, garantir la sincérité des comptes des IMF, assurer le respect des procédures internes et gérer les risques. Tous ces éléments contribuent largement à la performance et à la transparence de l'institution.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Formaliser, uniformiser et diffuser les politiques et procédures pour toutes les activités de l'institution
- Définir précisément les rôles de chaque employé et les interactions entre eux
- Réviser régulièrement l'évolution du risque correspondant à chaque élément du système de CI

MISE EN ŒUVRE

Pour être efficace, le système de contrôle interne (SCI) doit être intégré dans l'organisation à différents niveaux et une gamme variée de contrôles doit être mise en place à l'égard des ressources humaines, de l'organisation, des procédures d'exploitation et des systèmes d'information.

- L'importance et les objectifs du contrôle doivent être clairement exprimés et expliqués par la direction, de manière à assurer la compréhension de son utilité par l'ensemble du personnel.
- Un manuel de procédures exhaustif et à jour doit être mis en place avec la contribution de l'ensemble du personnel et doit permettre à chacun de connaître les tâches qui lui sont attribuées et la manière dont il doit les traiter. Pour simplifier l'appropriation du manuel par le personnel, il est conseillé de le diviser en plusieurs sections correspondant aux différents types de poste ou aux différents départements de l'institution. Outre la diffusion du manuel, le personnel doit bien sûr recevoir une formation sur ces procédures, et éventuellement un accompagnement pour les tâches les plus complexes. Enfin, des retours d'expérience sur les procédures et les outils doivent être collectés régulièrement par les responsables de département dans le but d'adapter le manuel aux réalités des opérations.
- L'institution doit rechercher l'uniformisation et la simplification des procédures à tous les niveaux d'activités, de sorte que toute personne extérieure puisse comprendre comment les données sont collectées, traitées, transférées et utilisées.

- Pour garantir l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude des écritures comptables, celles-ci doivent être justifiées par un document ou une pièce comptable, et toutes les opérations doivent être enregistrées pour le montant correspondant.
- Un système d'information informatisé et intégré (opérations et comptabilité) permet une réduction considérable des risques d'erreur et de mauvaises manipulations liés aux données.

La fraude étant l'un des risques majeurs auxquels sont confrontées les IMF, il est nécessaire de respecter une stricte séparation des fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle entre les membres du personnel.

- La liste des postes impliqués dans chaque activité doit être précisée dans le manuel de procédures, spécifiant les liens de dépendance entre chacun, et un répertoire général des signatures et visas doit être conservé. Par ailleurs, un système de rotation du personnel peut être envisagé pour certains postes.
- Un double contrôle doit être mis en place pour les tâches les plus sensibles, par exemple l'obligation d'une double signature sur les chèques, la présence requise d'au moins 2 personnes pour la manipulation des espèces, l'organisation de contrôles réguliers des dossiers de prêts, etc.
- L'autorisation des opérations peut également être hiérarchisée selon le degré de risque de l'opération, par exemple avec l'application de niveaux d'approbation différents selon le montant du crédit à octroyer ou de la dépense à effectuer.

Afin de garantir un environnement de contrôle adéquat, chacun dans l'IMF doit savoir quelle sanction s'applique pour chaque type de faute, et doit pouvoir voir les fraudeurs punis.

Le niveau de complexité du SCI est à adapter selon la taille de l'IMF puisque les institutions de petite taille sont forcées d'accepter un certain cumul des fonctions par manque de ressources humaines et financières. Le SCI doit être évalué et revu sur une base régulière pour mesurer son efficacité et son degré de couverture des risques en rapport avec l'évolution des activités de l'institution et de son environnement. De même, une cartographie des risques peut être dessinée pour mettre en avant les risques correspondants à chaque niveau de contrôle et pour identifier les nouveaux risques dérivés de certaines prises de décisions (lancement de nouveaux produits, modification de procédures, etc.)



AFRO17: GUIDE DE CONTRÔLE INTERNE DE RÉFÉRENCE

Dans le cadre du projet AFRO17, financé par la Coopération Luxembourgeoise, un guide méthodologique de contrôle interne a été rédigé à destination des dirigeants des IMF. Il constitue maintenant le guide de référence pour la BCEAO. Son objectif est d'accompagner les IMF dans le processus d'optimisation du CI en leur fournissant des indications précises sur les procédures à suivre, les personnes responsables des contrôles et les risques spécifiques à chacune des étapes des procédures.

KORUMBA TRAORÉ, CONTRÔLEUR INTERNE, MUFEDÉ, BURKINA FASO

“ Durant le projet TF, il y a eu un renforcement substantiel du système de contrôle interne, puisque nous n'avions pas, initialement, de service dédié au contrôle interne. Une fois mis en place, ce service a réalisé d'important travaux, tels que :

- L'identification des poches de risques importantes au niveau de l'institution,
- La mise en place d'un planning de contrôle des agences
- Le redéploiement du personnel,
- L'harmonisation des pratiques de gestion du crédit dans les différentes agences,
- L'analyse du portefeuille de crédit qui a débouché sur un plan de recouvrement des crédits dits irrécouvrables et en souffrance. ”

CONSTANT KPEKPEDE, ASSISTANT AUX OPÉRATIONS ET AU PORTEFEUILLE, RENACA, BÉNIN

“ Dans le cadre du renforcement du Système Intégral de Contrôle Interne, nous avons créé une matrice des risques, sur laquelle nous appuyons notre gestion des risques. ”



5. RENFORCER L'AUDIT INTERNE

POURQUOI?

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui vise à certifier que l'institution est gérée conformément à ses procédures et à la réglementation en vigueur. Il apporte également des conseils pour améliorer l'environnement de contrôle interne; il évalue, par une approche systématique et méthodique, les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Garantir une indépendance hiérarchique et budgétaire à l'audit interne
- Sélectionner un auditeur ayant une double compétence: audit comptable/financier et en microfinance
- Exiger des rapports d'audit précis, analytiques et concis
- Savoir que faire en cas de détection de fraude majeure
- Assurer le suivi des recommandations de l'audit

MISE EN ŒUVRE

Afin de s'assurer que l'audit interne remplit son rôle, quatre points essentiels sont à vérifier:

Indépendance de l'audit interne

- Pour conserver son indépendance et son objectivité, l'audit interne ne doit être rattaché à aucun autre service de l'IMF, mais à son Conseil d'Administration (CA) ou à son Conseil de Surveillance (CS), selon sa forme juridique.
- L'auditeur, en tant que membre du personnel de l'IMF, est cependant placé sous la **responsabilité administrative du Directeur Général** pour tout ce qui ne concerne pas son activité d'audit. Par rapport aux autres employés, l'auditeur doit conserver une distance de contrôle, mais ne doit **en aucun cas se positionner comme gendarme ou comme juge**; il est **au service de l'organisation**, pour contribuer à l'amélioration continue des pratiques.
- Afin de formaliser la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne, il est conseillé d'adopter une **charte d'audit interne**, approuvée par le CA et diffusée à l'ensemble du personnel.

Profil de l'auditeur

- Outre ses compétences avérées en contrôle et en audit, l'auditeur doit bien connaître le secteur de la microfinance, en particulier le déroulement des opérations et le fonctionnement des agences sur le terrain. Cette **double compétence** peut être obtenue en ayant deux personnes complémentaires dans le département d'audit; si l'auditeur est seul et sans expérience en microfinance, il devra passer plusieurs semaines dans une ou plusieurs agences sur le terrain afin de se familiariser aux métiers de l'IMF.

- D'autre part, **certaines parties de l'audit** demandant des compétences très spécifiques (comme l'audit SIG) **peuvent être externalisées** auprès de spécialistes. Pour faciliter la piste d'audit dans le SIG, il est recommandé d'avoir une passerelle entre les modules comptable et transactionnel.

Missions et rapports

- L'activité d'audit doit disposer d'un **budget autonome** pour l'organisation de ses missions sur la base d'un **plan annuel d'audit** discuté avec la Direction Générale et approuvé par le CA/CS. Ce plan doit définir clairement les objectifs de chaque mission, l'étendue des travaux à réaliser, une estimation du temps et des ressources nécessaires, ainsi que la fréquence de récurrence des missions.
- Un **guide d'audit** peut être élaboré, contenant la liste des vérifications dans chaque département ou agence, les différentes techniques de contrôle, les questionnaires à appliquer pour tester la connaissance et le respect des procédures, etc.
- Pendant l'inspection, l'auditeur doit **connaître les mesures à prendre immédiatement en cas de détection de fraude importante** (destruction de pièces à conviction, blocage du système informatique, etc.).
- Une fois l'inspection terminée, l'auditeur doit **présenter ses observations au responsable du département** ou de l'agence concernée, afin de clarifier avec lui les points non élucidés, et d'inclure ses commentaires dans le rapport d'audit.
- Les **rapports doivent être produits immédiatement après la mission**, raison pour laquelle il est recommandé d'éviter les missions trop longues (audit de plusieurs caisses les unes après les autres).
- Les **rapports doivent suivre une trame déterminée** par l'institution, sur la base des meilleures pratiques d'audit, notamment celles recommandées dans le guide de contrôle interne de AFR017. Ils sont destinés aux personnes contrôlées, à la Direction Générale et au CA/CS. Ils doivent être à la fois **concis et précis**, et éclairer le lecteur sur les **risques provoqués** par les fautes ou les manquements aux procédures observés. Suite à la description des insuffisances et anomalies constatées, l'auditeur doit **émettre des recommandations et proposer des mesures correctrices**.

Suivi des recommandations

- Afin de donner à l'audit interne tout son sens, il est indispensable de mettre en place un **mécanisme de suivi des recommandations** des auditeurs. Les conclusions des rapports de missions d'audit soulevant des risques majeurs pour l'IMF doivent être **ajoutées à l'ordre du jour des réunions du CA/CS**. La Direction Générale devra présenter au CA un **planning de suivi** des recommandations, précisant les **responsables**, les **délais** et les **sanctions** en cas de non application. Par ailleurs, le service d'audit doit inclure dans son plan de travail le **suivi des mesures correctrices** et de leur efficacité.



EVOLUTION DU SCI CHEZ PAPME, BÉNIN MATHIEU KOUTON, ASSISTANT DG

“ Auparavant, les auditeurs n'étaient pas sur le terrain, et les agences lointaines étant moins contrôlées, davantage de malversations y ont été observées.

PAPME a donc décidé de rapprocher le contrôle interne des opérations, en plaçant les auditeurs directement dans les agences, mais cela a créé un problème de connivence entre ceux-ci et les chefs d'agence.

PAPME a finalement créé la Direction de l'Audit, basée au siège mais se déplaçant fréquemment dans les agences, même lointaines.

En parallèle, dans le cadre du projet TF, un diagnostic du SIG a révélé des failles dans le système, ce qui a amené l'institution à commanditer des audits dans certaines agences, qui ont permis d'arrêter plusieurs agents malintentionnés.

En conclusion, pour atteindre la transparence, il faut un dispositif de CI efficace, et pour cela, il est nécessaire d'avoir un bon SIG permettant d'accéder aux informations en temps réel. ”



6. ORGANISER L'AUDIT EXTERNE

POURQUOI?

L'audit externe est un examen indépendant et officiel qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'institution. Au-delà de la certification des comptes, l'audit peut être un outil d'amélioration continue. Il permet de faire le point sur ce qui existe et d'en dégager les points faibles ou non conformes, puis de définir les actions adéquates pour corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Sélectionner le cabinet d'audit en fonction de son expérience en microfinance
- Changer de cabinet d'audit tous les 3 ans
- Avoir des termes de références clairs pour le cabinet d'audit

POINT DE VUE DE CHARLES CORDIER, DU MIX MARKET

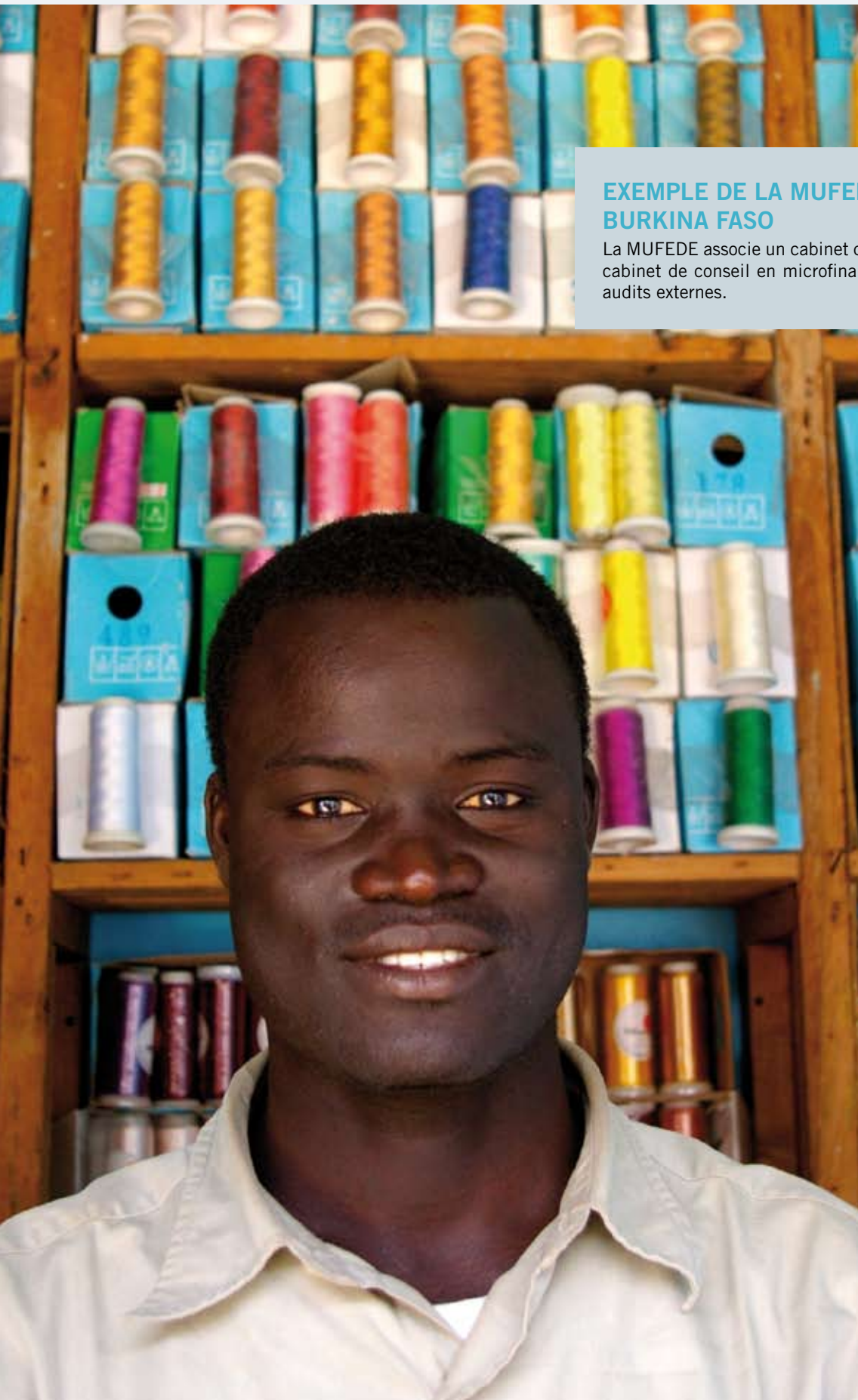
“ Dans la zone UEMOA, le MIX s'appuie sur des états financiers audités dans 70% des cas ; cependant, le problème rencontré dans la chaîne de la transparence est que les institutions ont très souvent le même auditeur depuis des années. Il y a donc des possibilités de 'coordonner' les chiffres, ce qui rend moins évidente la transparence financière. ”



MISE EN ŒUVRE

L'audit externe est souvent perçu comme une obligation annuelle qui porte surtout sur la certification des comptes. Pourtant, les IMF peuvent retirer bien d'autres bénéfices de l'audit externe, à condition de le préparer correctement.

- Tout d'abord, le **choix du cabinet d'audit** est crucial. La plupart des cabinets d'audit n'ont pas ou peu de connaissances en microfinance ; il s'agit donc de **publier un appel d'offres avec des termes de référence clairs**, et de choisir le cabinet étant le plus adéquat pour l'institution en termes de compétence et de budget. On souligne ici que **150 auditeurs ont été formés par le projet AFR017** dans la zone UEMOA et sont donc aptes à effectuer un contrôle à la fois financier et opérationnel des IMF. Il est également possible de faire travailler ensemble un expert comptable et un consultant en microfinance pour assurer cette double compétence, comme le souligne l'exemple en encadré.
- Les cabinets d'audit spécialisés en microfinance étant encore peu nombreux, ils sont souvent très occupés au moment des clôtures des comptes, et les IMF doivent **s'assurer que l'expert dont le CV a été présenté dans la proposition du cabinet sera bien celui qui effectuera la mission**.
- La **durée recommandée** de contrat avec le cabinet d'audit est de **3 ans** ; cela laisse le temps à l'auditeur de bien connaître et comprendre l'institution et ainsi d'améliorer la pertinence et l'efficacité de ses audits, sans pour autant risquer de tomber dans une routine ou dans un manque d'objectivité.
- Afin de **s'approprier l'audit externe** et de l'utiliser comme un outil d'amélioration continue, l'IMF doit d'abord bien définir ce qu'elle attend de l'audit, en plus de la certification des comptes. Les termes de références doivent préciser les objectifs, comporter des indications sur l'ampleur requise du contrôle opérationnel, et sur le type de rapport et de présentation attendus.
- Pour élargir la diffusion des conclusions et des enseignements de l'audit externe, il est possible de demander à l'auditeur de **présenter verbalement - et dans un langage compréhensible par tous - le rapport d'audit au CA et à l'Assemblée Générale**.
- De même que pour l'audit interne, il est indispensable de mettre en œuvre un **mécanisme de suivi des recommandations**, piloté par le service d'audit interne.



EXEMPLE DE LA MUFEDE, BURKINA FASO

La MUFEDE associe un cabinet d'expertise comptable et un cabinet de conseil en microfinance pour commanditer ses audits externes.



7. ÊTRE TRANSPARENT POUR LES CLIENTS

POURQUOI?

La transparence financière doit être effective vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'IMF, et en particulier de ses clients, puisqu'ils sont la raison d'être de l'institution. Il est donc indispensable de communiquer de manière claire et compréhensible avec les clients sur tous les sujets susceptibles de les concerner.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Avoir une communication claire et compréhensible déclinée sur plusieurs supports
- Former les agents en lien avec la clientèle à la communication
- Proposer aux clients des formations en éducation financière

MISE EN ŒUVRE

Le manque de transparence vis-à-vis des clients n'est pas seulement la marque d'un manque de respect, c'est aussi un élément déclencheur de **leur insatisfaction**, pouvant affecter la réputation de l'IMF et générer des pertes d'opportunités de développement. En effet, le manque de transparence peut entraîner des confusions et des malentendus, et surtout une perte de confiance du client envers l'institution.

En premier lieu, les **caractéristiques des produits et services proposés** doivent être communiquées aux clients de manière **transparente et compréhensible** :

- La **tarification et les coûts associés** : taux d'intérêts nominaux et effectifs, frais d'ouverture et de gestion, commissions, primes d'assurance, soldes minimum, épargne obligatoire, etc. Comme l'a souligné Félix Sawadogo, du CVECA-BM au Burkina Faso, « il s'agit d'indiquer au client ce que le produit ou service lui coûtera, et de lui expliquer à quoi ces coûts correspondent, afin qu'il en comprenne l'utilité et qu'il sache ce qu'il paie ».
- Les **termes** et les **conditions** d'adhésion et d'octroi: droits et responsabilités du client et de l'institution.
- Les **procédures d'octroi** des produits et services proposés: documentation requise, visites du domicile ou de la microentreprise, les délais, etc.
- Les **procédures applicables en cas de non respect du contrat** par le client (par exemple les retards de paiement pour les crédits): pénalités, visites au domicile, implications juridiques, etc.

Pour s'assurer de la bonne compréhension des clients, les mécanismes de transmission d'information doivent être à la fois **écrits et verbaux**, tenir compte des limites qu'impose l'illettrisme, et s'inscrire à **différentes étapes du processus** client :

- **Affichage** dans les agences ;
- **Supports visuels en langues locales**, avec des graphiques clairs, des gros caractères, un langage simple, des explications pour les termes plus techniques ;
- **Sessions de sensibilisation** sur les produits et services proposés et leurs caractéristiques ;
- **Attention personnalisée et appui-conseil** de la part de l'agent de terrain ;
- **Contrats explicites** avec des montants, frais et plans d'amortissement décomposés (capital/intérêt/autres frais) pour les prêts. Au moment de la signature, le personnel de l'IMF est chargé de lire le contrat à haute voix, de s'assurer que le client l'a bien compris, et il doit lui laisser le temps nécessaire à la réflexion avant de signer.
- **Relevé de compte disponible** à tout moment pour le client indiquant le solde précis de son prêt et/ou de son épargne.

Pour les clients illettrés ou peu instruits, la simple transmission d'information ne permet pas toujours une compréhension complète des produits et des processus; c'est pourquoi il est important de considérer **l'éducation financière des clients comme un vecteur crucial de la transparence**.

L'IMF peut, selon ses capacités et en fonction de sa stratégie, proposer des sessions d'éducation financière à ses clients par le biais de ses agents de terrain, ou bien développer des partenariats avec des organisations spécialisées qui s'en chargeront.

Dans tous les cas, les employés de l'IMF, et en particulier les agents au contact de la clientèle, doivent impérativement être **formés pour communiquer efficacement** avec tous types d'interlocuteurs, et être équipés de supports de communication, d'outils et d'exemples pour faciliter la transmission d'information et la compréhension du client.

De même, **les clients doivent toujours avoir un moyen de contacter l'IMF** (visite, téléphone, courrier, email, site web), de poser des questions, et pas seulement à leur agent habituel.

En fonction des réactions et des retours des clients, il est quelquefois nécessaire d'ajuster les méthodes de communication. C'est la raison pour laquelle il est important d'**évaluer régulièrement la compréhension et la satisfaction des clients** concernant l'information fournie par l'IMF.

Il est important de rappeler que le temps passé avec les clients (ou clients potentiels) lors des phases de promotion des produits et de contractualisation est également un **investissement dans la qualité du portefeuille et dans la fidélisation de la clientèle**.

MARIAMA TRAORE, DF, CAURIE MF, SÉNÉGAL

“ Chez Caurie, les agents parlent le dialecte local des clients (car le recrutement est organisé par zone) et notre méthodologie de banques villageoises inclut l'organisation de plusieurs sessions de sensibilisation avant l'octroi de crédit. De plus, dans le cadre d'un projet précédent (MF et Femmes) nous avons développé des formations en éducation financière avec l'aide d'une boîte à image qui donne de très bons résultats. ”

FÉLIX SAWADOGO, DG, CVECA-BM, BURKINA FASO

“ J'ai souscrit à la Smart Campaign et je souhaite que la protection du consommateur soit intégrée à de futurs projets d'assistance technique. Cependant, pour que le respect des clients soit effectif au niveau des IMF, il est essentiel qu'il y ait également des outils pour responsabiliser les clients vis-à-vis du crédit. La mise en place des principes doit donc être associée à de l'éducation financière. ”

ALAIN DEDO, RAF, ALIDÉ, BÉNIN

“ Notre devise est que le client est roi; nous lui demandons donc constamment son feedback sur nos services, à travers des boîtes de suggestions et des études de satisfaction périodiques. Cependant, pour atteindre la transparence complète avec les clients, il est aussi nécessaire de compléter nos actions par de l'éducation financière. ”

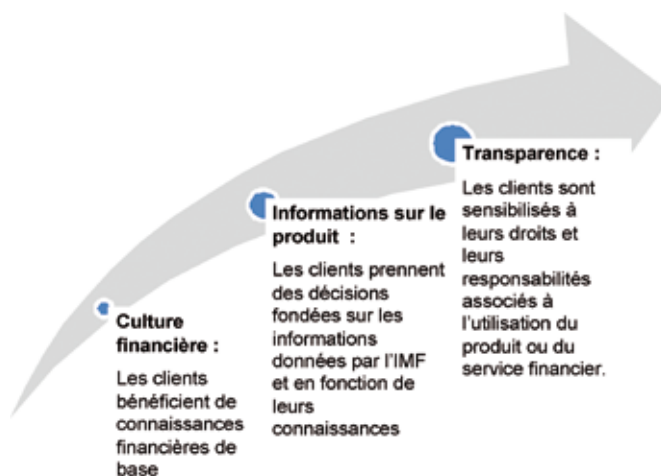
SMART CAMPAIGN

La transparence est le 3^{ème} principe de protection des clients promu par la Smart Campaign :

“L'IMF communique des informations claires, suffisantes et opportunes (notamment sur la tarification, les modalités et les conditions des produits) de façon intelligible pour les clients, pour qu'ils puissent prendre des décisions circonstanciées.”

De nombreux outils sont disponibles sur le site de la Smart Campaign pour aider les IMF dans la mise en place de ces principes :

www.smartcampaign.org/tools-a-resources





8 ANALYSER LES DONNÉES FINANCIÈRES PERTINENTES ET LES UTILISER POUR LA PRISE DE DÉCISION

POURQUOI?

L'analyse financière se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation et des performances de l'IMF. Elle a pour but de formuler, à partir d'informations d'origines diverses, une vision synthétique de la situation de l'IMF et un jugement réaliste sur son évolution. L'analyse financière permet de prendre des décisions stratégiques opportunes et d'élaborer des plans d'affaires et projections financières réalistes.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Comprendre et appliquer correctement les principes comptables
- Connaître les méthodes et formules de calculs des ratios clés de l'analyse financière
- Savoir analyser, expliquer puis comparer avec les normes prudentielles et les standards internationaux
- Se concentrer sur l'analyse des tendances plus que sur l'analyse des ratios à un moment donné

MISE EN ŒUVRE

L'analyse financière est d'abord un **outil de pilotage en interne**, pour une prise de décision fondée sur des éléments concrets. Elle sert également de **base à la communication avec toutes les parties prenantes de l'institution** (personnel, clients et membres, partenaires techniques et financiers, régulateurs et superviseurs), même si le degré de précision requis n'est pas le même pour toutes.

L'objectif est de **faire le pont entre l'analyse financière et l'utilisation de celle-ci dans la prise de décision**. Il faut pour cela **définir la meilleure manière d'organiser l'analyse financière** au sein des institutions.

Les personnes en charge de l'analyse financière au sein de l'IMF ne doivent pas être uniquement le DAF ou le contrôleur de gestion. La direction financière de l'IMF doit bien sûr consolider les analyses de l'ensemble de l'institution et tirer les conclusions qui permettront à la direction générale et au CA de prendre les décisions adéquates.

Cependant chaque gérant doit déjà, à son niveau, être capable d'analyser la situation de son agence ou de son service, et de proposer des solutions ou des pistes d'amélioration pertinentes. Pour les structures mutualistes, les caisses de base sont d'ailleurs tenues de produire leurs états financiers et il faut donc une **capacité d'analyse au niveau de chaque caisse**, ainsi qu'un **canevas de rapport à envoyer au siège** pour harmoniser la saisie des données.

Pour cela, il est indispensable d'organiser des **formations adaptées au niveau d'utilisation du personnel concerné**. Il a été

remarqué que les formations « théoriques » sont trop peu souvent suivies d'une application concrète, ce pourquoi il est nécessaire de privilégier une **approche plus pratique**, avec par exemple un **coaching régulier**. L'objectif est que **l'analyse financière devienne un réflexe** et qu'elle constitue la base des prises de décisions.

L'analyse commence à partir de la **consolidation des données et des informations comptables** sous forme de **bilan, compte de résultat**, situation de **trésorerie**, et situation du **portefeuille**. Afin de rendre plus facile et rapide la lecture de ces informations, **des ratios et indicateurs financiers doivent être calculés** ; ceux-ci se classent en 5 catégories :

- **Taille et portée** : nombre d'emprunteurs, d'épargnants, soldes moyens de prêts, de dépôts, etc.
- **Structure financière** : dette sur fonds propres, épargne sur prêts, encours de prêts sur actifs, etc.
- **Rentabilité** : marge, rendement de l'actif, des fonds propres, autonomie opérationnelle et financière, etc.
- **Efficacité et Productivité** : charges d'exploitation sur le portefeuille, coût par emprunteur, prêts par agent de crédit, clients par employé, etc.
- **Risque et liquidité** : portefeuille à risque, pertes sur prêts, couverture du risque, etc.

Pour réduire le risque d'erreur et pour en simplifier l'élaboration, il est recommandé de définir un **modèle de rapport automatique d'analyse financière** sur tableur et d'y insérer les formules de chaque ratio avec une protection des cellules concernées. Ces rapports doivent bien sûr **inclure les ratios concernés par les normes prudentielles** exigées par les instances de supervision, mais ils doivent surtout constituer un **outil de pilotage concret pour le management** de l'IMF, ce pourquoi chaque institution devra y inclure les chiffres et les indicateurs qui lui paraissent pertinents pour ses prises de décision. Au niveau de la forme, il est également important de compléter les tableaux par des **graphiques** et autres **éléments visuels**, afin de faciliter l'analyse et l'interprétation, notamment pour les membres des organes de gouvernance.

Par ailleurs, il est crucial qu'au moment de produire les rapports d'analyse demandés par les autorités ou par les bailleurs, l'IMF fasse un effort de compréhension et d'analyse des résultats qu'elle va envoyer, et qu'elle soit **capable d'expliquer à l'interlocuteur les différents facteurs conduisant aux résultats présentés et à leur évolution**.

Une bonne compréhension des éléments qui influencent les indicateurs de l'IMF permet **d'anticiper et d'interpréter les conséquences des tendances de chaque ratio sur les résultats d'ensemble** de l'institution. Cela permet également d'être plus pertinent lors de l'élaboration du plan d'affaires et des projections financières, en définissant des objectifs réalistes et en tenant compte des **interactions entre les différents ratios**.

Dans le processus de d'élaboration du plan d'affaires, il est

également conseillé d'utiliser les rapports de rating ou de diagnostic faits par des consultants externes pour définir les stratégies à adopter en priorité et pour appuyer la prise de décision sur des éléments objectifs.

Enfin, une fois le plan d'affaires élaboré, il s'agit d'en assurer un suivi régulier (trimestriel ou semestriel), d'observer et d'analyser les écarts entre les projections et la réalité, et d'ajuster, si nécessaire le plan d'affaires sur une base annuelle.

MOUSSA TANGARA, RAF, SORO YIRIWASO, MALI

“ Jusqu'à récemment, l'analyse financière n'était pas automatique, et nous nous limitions à la production des ratios imposés. Le projet TF nous a aidé à formaliser le processus et à régulariser la fréquence de nos rapports (trimestriels). De plus, nous essayons d'impliquer un maximum de personnes dans l'analyse financière et dans l'interprétation des états financiers et des ratios. Cela permet à l'ensemble du personnel de comprendre les décisions de l'institution. ”

CONSTANT KPEKPEDE, ASSISTANT AUX OPÉRATIONS ET AU PORTEFEUILLE, RENACA, BÉNIN

“ Auparavant, l'analyse financière était le propre de la direction et les gérants ne faisaient qu'envoyer les données, sans chercher à les comprendre. Maintenant, tous les gérants savent analyser en profondeur le portefeuille de crédit, ce qui les aide à mieux gérer leur agence. Il est crucial de sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance de la stabilité et de la pérennité financière de l'IMF. Au niveau du siège, une personne s'occupe du suivi de la performance financière. ”

LAMINE GUEYE, DG, CAURIE MF, SÉNÉGAL

“ Nous utilisons nos ratings comme un outil de base à la prise de décision, et cela nous aide à définir les priorités. ”

FÉLIX SAWADOGO, DG, CVECA-BM, BURKINA FASO

“ Avant le projet TF, les CVECA BM produisaient des états financiers qui n'étaient pas analysés de manière approfondie au niveau du siège. Seules les informations sur la rentabilité étaient recherchées. Aujourd'hui l'ensemble de l'équipe de direction, ainsi que le personnel technique et les élus ont suivi des formations sur l'analyse financière, et cela a permis des améliorations substantielles dans la qualité des analyses. ”

KONE N'ZIÉ, RESPONSABLE DE LA FORMATION ET DES RH, JIGIYASO BA, MALI

“ En 2011, Jigiyaso Ba a traversé une période très difficile et a échappé de peu à la mise sous administration provisoire. Suite aux formations de formateurs sur l'analyse financière, Jigiyaso Ba a effectué une analyse caisse par caisse et a pu présenter aux autorités de tutelle un plan de sortie de crise. Les participants aux formations ont maintenant une bonne perception de la crise de l'institution et des solutions à envisager. ”

ALOU NOUROU BARRY, RESPONSABLE DU SERVICE CONTRÔLE ET INSPECTION, KONDO JIGIMA, MALI

“ La formation et l'appui donné sur l'analyse financière ont permis à l'institution de changer sa compréhension sur l'utilité de cet exercice. Auparavant, la production des ratios n'était faite que parce que c'était une exigence de la BCEAO. Aucune analyse interne n'était réalisée. Aujourd'hui, l'analyse financière est utilisée comme un réel outil de prise de décision en interne. ”





9. ÉCHANGER ET PUBLIER L'INFORMATION

POURQUOI?

Après avoir produit, testé et utilisé l'information financière, l'enjeu final est de diffuser cette information et de la rendre compréhensible par les lecteurs. La divulgation d'information ne concerne pas seulement la performance financière mais aussi la performance sociale, ainsi que la participation aux initiatives locales en termes de partage d'information (centrale des risques par exemple).

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Comprendre et savoir expliquer l'information que l'on diffuse
- Adapter l'information diffusée en fonction des cibles visées, suivant le niveau de précision requis
- Être régulier dans la publication d'information, quelle que soit la situation financière de l'IMF

MISE EN ŒUVRE

En plus des **rapports financiers obligatoires destinés aux superviseurs** (tutelle, banque centrale) et aux bailleurs, les IMF ont tout intérêt à **diffuser leur information financière via leurs propres outils de communication** (site internet, rapport d'activité annuel avec comptes audités, etc.) ou **par le biais de différentes organisations** (associations professionnelles nationales, MIX Market, MF Transparency, agences de rating, etc.). Cela permet à l'IMF d'**accroître sa visibilité**, d'**attirer de nouveaux partenaires techniques et financiers**, et cela contribue au final à l'**amélioration de la transparence du secteur**.

Dans le cadre de la diffusion d'informations financières via ses outils de communication, l'IMF **doit sélectionner et ordonner l'information de manière adéquate**, afin de la rendre **claire et compréhensible pour les lecteurs** :

- **Mettre en perspective l'information actuelle** en la comparant avec les données des années précédentes, car le plus important est de **montrer l'évolution de l'IMF**, les tendances.
- S'il y a des **évolutions surprenantes ou significatives**, il ne faut pas tenter de les dissimuler, il faut au contraire **les expliquer** et dire ce qui est fait pour redresser la situation, le cas échéant.
- Précisions à fournir au niveau du **compte de résultat** :
 - Pour les **IMF multiservices**, il est recommandé de séparer les recettes et les dépenses liées à la microfinance de celles des autres activités, pour souligner la viabilité du programme de microfinance ;
 - Les **subventions** doivent toujours être présentées séparément du reste des recettes ;
 - Les **revenus du portefeuille** de prêt doivent également être présentés séparément des autres revenus (commissions liées aux autres produits, investissements, etc.).

- Précisions à fournir au niveau du **bilan**:

- Les **risques du portefeuille** doivent être présentés grâce à un **classement par ancienneté** des prêts: portefeuille actuel / >30 jours / > 90 jours / > 180 jours / > 1 an de retard.
- Les mouvements de **dotation aux provisions**, les provisions pour créances irrécouvrables et les radiations de prêts doivent être **expliqués**.
- Il est préférable de **présenter des données ajustées** (à l'inflation) et **retraitées** (des subvention) pour donner une image plus exacte de la situation financière de l'institution et pour faciliter les comparaisons à d'autres IMF exerçant dans des conditions variables et avec des niveaux de subvention diverses.

- Présenter également les **indicateurs de performance sociale**.

Malgré la **réticence des IMF à communiquer sur leurs chiffres lorsqu'elles sont en mauvaise posture**, il est important de signaler que même si elles ne diffusent pas l'information, les bailleurs ou les potentiels investisseurs se rendront forcément compte de la situation avant de prendre leurs décisions d'investissement. Il est recommandé que l'institution s'insère dans une **démarche constructive**, dans laquelle elle **admet ses difficultés et affiche sa volonté de trouver des solutions**. Aujourd'hui, de plus en plus de fonds sociaux complètent leur financement par de l'assistance technique, ce qui permet aux institutions en difficultés de se développer.

En plus de renforcer la transparence du secteur, la bonne diffusion d'information de la part des IMF permet de créer des **benchmarks**, des **groupes de pairs**, et ainsi de **comparer** les institutions entre elles sur des bases standardisées. Au lieu d'évoluer seule sans tenir compte de l'évolution du secteur et de ses compétiteurs, une IMF peut ainsi utiliser des outils comme ceux proposés par le MIX Market pour se comparer à d'autres institutions similaires, ce qui peut l'aider dans son auto-analyse et dans son positionnement.

Enfin, l'échange d'information s'applique également aux données liées au portefeuille de crédit et en particulier aux clients difficiles. Dans ce sens, les IMF ont tout intérêt à contribuer au développement d'une **centrale des risques** au niveau national ou sous-régional.

VALÈRE HOUSSOU, DIRECTEUR EXÉCUTIF, ALIDÉ, BÉNIN

“ Après notre première publication sur le Mix Market en 2006, Kiva a identifié ALIDÉ et a envoyé une mission de prospection. La première condition demandée par Kiva a été qu'ALIDÉ publie régulièrement ses données sur le MIX. En 2009, ALIDÉ a connu des problèmes de gouvernance et de malversation dans certaines de ses agences. Dans un premier temps, ces problèmes ont poussé l'un de nos bailleurs à bloquer le décaissement d'une nouvelle ligne de crédit. Cependant, à aucun moment nous n'avons caché nos problèmes et un rapport faisant état des difficultés et des solutions envisagées a même été publié. Notre transparence sur la situation a donné confiance à l'ensemble de nos bailleurs qui nous ont finalement tous soutenus. Je suis convaincu que c'est grâce à la diffusion d'informations transparentes sur notre situation que nous avons réussi à obtenir les financements et l'assistance technique nécessaires à notre développement. ”

INITIATIVE SUR LA TRANSPARENCE DES COÛTS

Grâce à l'Initiative sur la Transparence des Coûts en Afrique de l'Ouest, MFTransparency soulèvera les questions liées à la transparence des coûts dans toute la région et mettra en œuvre un environnement propice à la transparence et à la protection des consommateurs. Cette initiative commencée en Juillet 2010 concerne 8 pays : Sénégal, Burkina Faso, Bénin, Togo, Mali, Niger, Guinée Bissau et Côte d'Ivoire. En tant que leader dans la méthodologie de tarification et la transparence des coûts en microfinance, MFTransparency facilitera le partage de l'information et les échanges liés à la tarification et à la protection des consommateurs dans ces pays.



SUITE AU PROJET TF...

...les 10 partenaires publient leurs informations sur le MIX Market.

KONDO JIGIMA va maintenant régulièrement sur le site du MIX Market pour consulter les données de ses pairs et se comparer.

SORO YIRIWASO a été approchée par 2 bailleurs potentiels suite à la publication de ses données sur le MIX.





10. ALIGNER LES RH SUR LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE

POURQUOI?

Les ressources humaines sont l'élément clé qui permettra la mise en place pérenne des 9 bonnes pratiques susmentionnées. Les IMF évoluant dans des environnements concurrentiels et réglementaires stricts, elles doivent se doter de ressources humaines qualifiées et performantes pour atteindre leurs objectifs et pour s'assurer du respect des bonnes pratiques dans tous leurs domaines d'opération.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Gérer les ressources humaines suivant des politiques et procédures transparentes
- Réussir le recrutement et la bonne intégration des nouveaux employés
- Assurer la formation continue du personnel en cohérence avec les besoins et les plans de l'institution
- Limiter la dépendance aux personnes clés
- Fidéliser les ressources humaines par des plans de carrière et des éléments de motivation

MISE EN ŒUVRE

Les ressources humaines constituent le **socle sur lequel repose le maintien des bonnes pratiques** menant à la transparence financière. La gestion des ressources humaines dans tous ses aspects – organisation, communication interne, recrutement, formation, évaluation, évolution, rémunération, motivation, discipline, etc. – doit à la fois **refléter et encourager des pratiques transparentes**.

Le premier défi est de définir une **structure organisationnelle équilibrée** entre les opérations et les fonctions support, avec un **organigramme adapté à la taille de l'IMF** avec une bonne clarification des rôles et responsabilités, ainsi que des relations hiérarchiques et des relations entre les différents services.

La création d'un **département dédié à la gestion des ressources humaines** (GRH) est un pas obligatoire dans la croissance d'une IMF. Il intervient lors du **renforcement des fonctions support** et du **recrutement de spécialistes pour les positions clés**, qui permettront une croissance contrôlée.

Le responsable des ressources humaines est chargé d'**élaborer**, de **mettre à jour** et de **diffuser** aux personnes concernées les **politiques** et **procédures** liées à la GRH, ainsi que les **outils** correspondants. Ainsi les procédures doivent être **transparentes et applicables à tous**.

Dans les phases d'expansion, la Direction des Ressources Humaines (DRH) et le management doivent savoir évaluer les capacités des personnes clés et doivent les remplacer ou les faire changer de poste

au bon moment. D'autre part, il est essentiel de **ne pas concentrer les responsabilités sur un seul individu**, qu'il soit le directeur général, le directeur SIG ou autre, il doit y avoir des **mécanismes de délégation de pouvoir** et de partage des responsabilités pour **limiter le risque lié à la présence de personne clé**.

Pour assurer l'application des principes de transparence et des valeurs fondatrices véhiculées par l'IMF, il est important de promouvoir un **environnement de dialogue au sein de l'institution** entre personnel et dirigeants. Cela peut être facilité par des **outils de communication interne adaptés** qui permettront une meilleure compréhension des résultats de l'IMF et des décisions prises.

Il est par ailleurs utile de favoriser un **climat social incitatif** en proposant des groupes de travail animés par les employés eux-mêmes, et en définissant un **cadre d'échanges avec les délégués du personnel** qui formaliseront leurs doléances et leurs propositions pour rendre les conditions de travail plus propices à la performance.

Les ressources humaines recrutées en toute transparence et formées au sein de l'IMF constituent une **valeur stratégique sûre** pour asseoir la **compétitivité** et la pérennité de l'IMF. En effet, la rotation du personnel – qui pénalise la performance de l'institution – est souvent liée au fait que les bonnes personnes n'ont pas été recrutées aux bons postes. Pour éviter cela, le processus de recrutement doit se baser sur des **fiches de poste précises et actualisées**, mentionnant le profil recherché, les expériences et les compétences requises. Tous les candidats doivent passer par **plusieurs filtres de recrutement définis à l'avance de manière transparente** (CV et lettre de motivation, entretien avec le supérieur direct, entretien avec la DRH, tests de niveau, vérification des références et diplômes, etc.), et **aucune intervention d'élus** ou d'administrateur ne doit être admise.

La formation du personnel doit commencer dès l'arrivée de l'employé dans l'institution avec une **présentation de l'IMF, sa culture et ses valeurs fondatrices**, accompagnée de la **signature du code d'éthique** ou de déontologie de l'institution. Le nouvel employé doit ensuite recevoir une **formation à la fois théorique et pratique sur son poste**, et être **accompagné** durant les premières semaines par une personne pouvant l'appuyer sur les tâches les plus complexes.

La **formation continue** doit faire l'objet d'un **plan annuel** qui prend en compte à la fois les **objectifs stratégiques** de l'institution et les **besoins de développement professionnel** des employés, formalisés lors des **évaluations annuelles**. Dans le cadre du renforcement de la transparence en interne, l'évaluation individuelle peut par ailleurs servir à mettre l'accent sur l'implication de l'employé dans la promotion et l'application des bonnes pratiques de transparence dans son travail.

Un thème de formation qui fait souvent défaut parmi les IMF est le **management d'entreprise** et la **gestion du changement**, surtout pour les institutions en croissance ou en cours de transformation.

La plupart des formations gagnent à être complétées par une approche personnalisée de type coaching, pour favoriser l'application des acquis. D'autre part, les formations de formateurs sont à privilégier pour internaliser les compétences.

Quel que soit le type de formation suivie, il est indispensable de demander au participant un **rapport de formation** et de **mesurer les effets de la formation** sur son travail, afin d'identifier les bénéfices des formations dans l'amélioration de performance des employés et de l'institution, et d'ajuster en conséquence le plan de formation (participants, thématiques, formateurs, etc.).

Plus globalement, **l'instauration d'une culture de performance** au sein de l'IMF s'effectue sur différents niveaux :

- La fixation d'objectifs, et l'évaluation de ceux-ci lors de l'entretien annuel.
- Un système effectif de récompenses et de sanctions pour tout ce qui concerne le respect des règles et procédures en général, et pour l'atteinte des objectifs en particulier.
- Un plan de carrière clair pour tous les types de poste, accompagné d'une grille de salaires, et de moyens donnés pour gravir les échelons (formations, participation à des conférences, visites d'échange, etc.)
- Des incitations financières liées à la performance de chacun et des éléments de motivation non financiers sont proposés pour récompenser les meilleurs comportements, la promotion des valeurs, etc.

LAMINE GUEYE, DG, CAURIE MF, SÉNÉGAL

“ Chez Caurie, la vision sociale du fondateur (Caritas) et des dirigeants est bien présente sur le terrain à travers l'action et le comportement de tous les agents. Le respect des femmes, notamment au moment du recouvrement, mais aussi lors des réunions, est primordial. Ces valeurs sont intégrées dans le système de promotion interne et dans les éléments de motivation mis en place par la GRH. ”

MOUSSA TANGARA, RAF, SORO YIRIWASO, MALI

“ Les formations de formateurs ont permis de véhiculer les connaissances et savoir-faire qui mènent à la transparence, notamment en ce qui concerne l'analyse et la diffusion de données. ”



ALAIN DÉDO, RAF, ALIDÉ, BÉNIN

“ Le programme de formation ambitieux du projet TF a permis une amélioration de l'efficacité et de la performance de l'institution à différents niveaux :

- Suite à la formation sur la gestion de la trésorerie, celle-ci a été décentralisée au niveau de chaque agence ;
- La formation sur la gestion et le contrôle des payés a permis une meilleure étude des dossiers par les agents de crédit, et cette qualité d'analyse se ressent au niveau des comités de crédit ;
- Le suivi/accompagnement des formations sur l'analyse financière a permis une amélioration des contrôles de l'auditeur sur la comptabilité. Il a également permis aux responsables d'agences et aux agents de crédit de pouvoir analyser les ratios de leur portefeuille et de les interpréter correctement. ”

ALOU NOUROU BARRY, RESPONSABLE DU SERVICE CONTRÔLE ET INSPECTION, KONDO JIGIMA, MALI

“ Suite au projet, la division formation de l'institution s'est étoffée et a acquis de nouvelles compétences, notamment sur la gouvernance. Cependant, le travail ne s'arrête pas là, il faut réactualiser régulièrement le staff. ”



10

RÉCAPITULATIF DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

1. GOUVERNANCE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

- La transparence comme valeur clé et l'exemple au quotidien
- Formalisation de la communication interne à tous les niveaux
- Définition claire et précise de l'organigramme
- Adoption et application de politiques et procédures claires
- Evolution du système de gouvernance parallèlement à la croissance de l'IMF

2. PRODUCTION DE DONNÉES FIABLES

- Formulaire pré-imprimés et standardisés pour la saisie
- Vérification et réconciliation des données avant envoi au siège
- Contrôles de cohérence réguliers et assainissement des bases de données

3. GESTION DU SIG

- SIG adapté à la taille et aux perspectives d'évolution de l'IMF
- Anticipation de tous les aspects de la mise en place
- Adhésion de tous et gestion du changement
- Double compétence du responsable informatique et limitation de la dépendance à son égard

4. CONTRÔLE INTERNE

- Formalisation, uniformisation et diffusion des politiques et procédures pour toutes les activités de l'IMF
- Définition précise des rôles de chaque employé et des interactions entre eux
- Réviser régulièrement l'évolution du risque correspondant à chaque élément du système de CI

5. AUDIT INTERNE

- Indépendance hiérarchique & budgétaire de l'audit interne
- Double compétence de l'auditeur : audit comptable/financier et microfinance
- Mesures en cas de détection de fraude majeure
- Rapports d'audit précis, analytiques et concis
- Suivi systématique des recommandations de l'audit

6. AUDIT EXTERNE

- Sélection du cabinet d'audit en fonction de son expérience en microfinance
- Termes de références clairs pour le cabinet d'audit
- Changement de cabinet d'audit tous les 3 ans

7. TRANSPARENCE ENVERS LES CLIENTS

- Ligne de communication claire et compréhensible avec différents supports
- Formation à la communication des agents en lien avec la clientèle
- Importance de l'Education financière

8. ANALYSE FINANCIÈRE

- Compréhension et application correcte des principes comptables
- Connaissance des méthodes et formules de calculs des ratios clés de l'analyse financière
- Analyse et interprétation des ratios, puis comparaison avec les normes prudentielles et les standards internationaux
- Analyse des tendances plutôt que des ratios à un moment donné

9. ÉCHANGE ET PUBLICATION

- Compréhension et explication de l'information diffusée
- Adaptation de l'information diffusée en fonction des cibles visées
- Régularité dans la publication d'information, quelle que soit la situation de l'IMF

10. RESSOURCES HUMAINES

- Gestion suivant des politiques et procédures transparentes
- Recrutement adéquat et intégration réussie des nouveaux employés
- Formation continue en cohérence avec les besoins et les plans de l'institution
- Limitation de la dépendance aux personnes clés
- Fidélisation des personnes et plans de carrière

p.24

10 BONNES PRATIQUES
DE TRANSPARENCE FINANCIÈRE
EN MICROFINANCE



AFO :	Afrique de l'Ouest
AFR017 :	Programme de Promotion de secteurs financiers inclusifs dans la Zone UEMOA
APSPD :	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
BCEAO :	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
CGAP :	Consultative Group to Assist the Poor
CI :	Contrôle Interne
DAF :	Directeur de l'Administration et des Finances
DF :	Directeur Financier
DG :	Directeur Général
DMF :	Direction de la Microfinance
DRS :	Direction de la Règlementation et de la Supervision des SFD
DID :	Développement International Desjardins
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IMF :	Institution de Microfinance
MF :	Microfinance
PA/LPS :	Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle
PF :	PlaNet Finance
RAF :	Responsable d'Administration et Finances
RH :	Ressources Humaines
SFD :	Système Financier Décentralisé
SCI :	Système de Contrôle Interne
TF :	Transparence Financière
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union Européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de PlaNet Finance et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union Européenne.

Conception graphique et réalisation : FIFTY FIFTY / fiftyfiftylv@gmail.com

Crédits photographiques :

P.6 : Florian Laval (Microentrepreneuse cliente de Caurie Microfinance)

P.5, 7, 8, 9, 13, 15 : Florian Laval pour MicroCred



■ **PlaNet Finance**

44, rue de Prony - 75017 Paris - France
Tél. : +33 (0) 1 49 21 26 26
Fax : + 33 (0) 1 49 21 26 27
Mail : contact@planetfinance.org

Pour plus d'information sur ce guide,
contactez Eliane Augareils
eaugareils@planetfinance.org

■ **PlaNet Finance Afrique de l'Ouest
et Centrale**

Clémence Doumenc Aïdara,
Directrice Régionale
Villa 9447 - Sacré Cœur III - BP 16970
Dakar Fann - Sénégal
Tél : +221 33 867 33 28
Mail : contactsenegal@planetfinance.org

www.planetfinance.org
www.planetfinancegroup.org