

PROPRIETE et GOUVERNANCE ¹						
Sous-domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Statut légal	1. Statut légal apte à supporter le niveau d'opérations actuelles et le développement institutionnel prévu au niveau de plan stratégique	1. Même si SB est propriétaire seulement du 35% du capital, la SS est dépendante de la SB du point de vue financier et pour de différents aspects opérationnels (v. RH, DIT, etc.), dû à son particulier statut et au contrat de services qui la liee à la SB	1. Risque d'interférence dans les politiques et les choix stratégiques de la SS, même si une formalisation de l'équilibre des intérêts de 2 entités existe sous la forme d'un contrat signé entre la Sogebank et la Sogesol. Manque d'autonomie opérationnelle, causant un risque d'inefficience dans certains domaines (v. remboursements/ réconciliations bancaires, DIT, etc.)	1. Recherche d'une équilibratio n des sources de financement là où possible (v. IT, contrôle interne) (A)	1. Partielle différenciation des sources de financement, là où cela se rende convenant et ait un coût acceptable.	
Composition et qualité du CA	1. Nombre adéquat de membres du Conseil (autour de 5, 9) 2. Charges minimum au sein du conseil: président, vice-président, secrétaire, trésorier 3. Si le DG participe au CA, il ne doit pas avoir droit de vote pour questions qui génèrent potentiels conflits d'intérêt 4. Représentation équilibrée de	2. Pas de vice-président et trésorier 4. Pas de	4. Une partie importante	4-6. Intégration	2. Création de tâches spécifiques qui puissent assurer la continuité efficace des travaux du CA	

¹ **Compagnies de services affiliées à une société de référence, à participation prépondérante dans la propriété et CA :** La présence d'une structure de référence assure appui et une gamme de services/bénéfices, tout en gardant une dépendance de la compagnie à de différents niveaux. Il est important que la compagnie maintienne son autonomie et ses propres objectifs.

PROPRIETE et GOUVERNANCE ¹						
Sous-domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>la propriété, y compris représentation indépendante de l'actionnariat minoritaire</p> <p>5. Composition équilibrée du Conseil au niveau de compétence, assurant la présence d'un composant technique et professionnel (financier, bancaire, etc.)</p> <p>6. Participation constante, active et propositive des membres du conseil</p> <p>7. Connaissance dans le secteur et/ou formation spécifique</p> <p>8. Connaissance du milieu (au moins d'une partie du conseil)</p> <p>9. Rémunération adéquate (v. jeton de présence)</p>	<p>représentation de l'actionnariat minoritaire</p> <p>6. Absence de l'un de deux représentants étrangers à tour</p>	<p>de la propriété ne peut pas s'exprimer au sein du CA, au détriment d'une fonction de contrôle et de sauvegarde des intérêts d'une partie significative de l'actionnariat</p> <p>6. Ulérieure sous représentation de composants non-SB du Conseil</p>	<p>dans le CA de deux nouveaux membres indépendants où bien représentant l'actionnariat minoritaire (comme le PDG est déjà en train de considérer et dont le retard est surtout dû aux difficultés entraînées par la conjoncture actuelle) (A)</p>		<p>6. Profund, l'un de deux actionnaires internationaux avec un membre dans le CA, va conclure ses activités en 2006. SS est en train de chercher un nouveau partenaire</p>

PROPRIETE et GOUVERNANCE ¹						
Sous-domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	10. Création de comités : - de surveillance - de crédit - financier	10. Pas encore de comités, quoique la taille des activités ne rende pas encore nécessaire cette spécialisation			10. Création de comités à fur et à mesure que les opérations croissent	
Fonctionnement et fonctionnes de la gouvernance	1. Capacité de vision des fondateurs, à laquelle suivent une volonté, stratégie et plan de délégation 2. Définition du rôle et régulation (statut) 3. Règlement interne 4. Réunions périodiques et fréquentes (au moins trimestrielles) 5. Production de PV pour chaque rencontre Fonctionnes : 6. Discussion et approbation des principales politiques, lignes stratégiques et propositions faites par la direction (changement et introduction de nouveaux politiques de crédit, de personnel, etc.) 7. Révision et approbation du plan stratégique et de	3. Pas de règlement interne propre au Conseil SS, mais il y a ceux SB			3. Rédaction d'un règlement codifié de la SS	

PROPRIETE et GOUVERNANCE ¹						
Sous-domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>développement de l'institution (y inclus le budget et les rapports de performance présentés par la direction)</p> <p>8. Révision et approbation du plan opérationnel annuel</p> <p>9. Surveillance (directe ou déléguée) de l'exécution des décisions, de l'application du budget, etc.</p> <p>10. Evaluation périodique du management</p>					
Communication avec la direction et information	<p>1. Participation de la direction dans le CA, représentant la gestion de l'institution</p> <p>2. Communication fréquente et constante avec le Directeur Général (au moins d'un membre)</p> <p>3. Rapports fournis par la Direction, adéquats aux tâches du CA (v. bilan et états de résultats, vérification du budget, indicateurs de performance et risques, rapports de portefeuille (complet de radiation et renégociation), salaires et conditions de travail des employés, etc.)</p> <p>4. Relation directe avec le contrôleur interne/auditeur et/ou vérification indépendante des données</p>	<p>3. Le résumé du « Tableau de bord » de crédit paraît excessivement complexe pour être utilisé pour la communication au CA, bien qu'il puisse être présenté d'une façon simple au moment des rencontres.</p>	<p>3. Risque que la communication ne soit pas efficace et/ou nécessite d'explication extensive de la part du Directeur de Crédit</p>	<p>3. Création d'un rapport de synthèse plus facilement intelligible (D)</p>		

PROPRIETE et GOUVERNANCE ¹						
Sous-domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	fournies par la direction (v. Comité de Surveillance, membre du conseil qui supervise) 5. Communication avec le reste de l'actionariat					

PLANIFICATION STRATEGIQUE et OPERATIONNELLE ²						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Conformation du plan d'affaires	<ol style="list-style-type: none"> Existence d'un plan stratégique et opérationnel 3 à 5 ans approuvé par le CA Existence de projections financières en accord avec le plan 3 à 5 ans approuvées par le CA Révision et mise à jour du plan et des projections financières, faites annuellement ou bien, le cas échéant, d'après des évolutions ou changements significatifs du marché. Approbation par le CA 	<p>1-2. Le dernier plan stratégique et projections financières à 5 ans terminent en Septembre 2005. Il n'y a pas de support pour que la direction puisse déterminer les objectifs et les politiques de crédit à adopter à moyen terme.</p> <p>Le management est en train de planifier le processus de rédaction du nouveau plan avec la collaboration et l'assistance de ACCION.</p> <p>3. Il n'y a pas eu une révision et mise à jour du plan stratégique et projections à moyen terme pendant les 4 dernières années. Cependant, vus les récents événements, le DF a promptement actualisé le budget</p>	<p>1-2. Risque de ne pas déterminer les justes objectifs et les moyens financiers et opérationnels nécessaires a moyen terme.</p> <p>3. Potentielle perte d'utilité du plan et des projections comme outil de management.</p>	<p>1-2. Rédaction du nouveau plan à 3-5 avec projections financières dans les premiers mois de 2005 (B)</p> <p>3. Révision annuelle du plan et de projections financières de telle sorte que les objectifs à moyen terme soient adaptés (C)</p>		

² **Plan d'affaires:** inclut la planification stratégique, la planification opérationnelle qui soutient la planification stratégique et le *business case*.

- **Planification stratégique:** définition de la mission et la vision; analyse externe (volume de marché, demande et le clientèle cible, etc.) et interne (évaluation institutionnelle et des faiblesses opérationnelles et financières); définition des objectifs généraux et d'une stratégie pour les atteindre.
- **Planification opérationnelle:** plan d'activité pour l'implémentation de la stratégie (dimensionnement du personnel et formation, technologie et communication, structure organisationnelle et décentralisation, produits financiers etc) et définition d'un responsable pour chaque objectif spécifique.
- **Business case :** projections financières et analyse financière (détermination du *break even point* et du *pay back period*, flux de caisse projeté et détermination de moyennes financières nécessaires, projections pour centre de coût, etc.)

PLANIFICATION STRATEGIQUE et OPERATIONNELLE ²						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	4. Existence d'autres projections financières qui reflètent de différents types de scénario possibles (v. minimum et maximum pour entendre les limites) et, souhaitablement, analyse de sensibilité	annuel. 4. Pas d'existence de projections financières alternatives formalisées dans le plan stratégique.	4. Risque de ne pas comprendre les scénarios possibles pour l'institution dans un environnement dans un environnement aussi sujet à changements.	4. Rédaction des plusieurs projections financiers dans le plan stratégique qui reflètent différentes types de scénarios possibles (v. minimum et maximum pour comprendre les limites) (C)		
Processus et structure du plan d'affaires	<p>Le plan a été développé en incluant tous les pas nécessaires pour déterminer les justes objectifs et moyens financiers et opérationnels:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définition (et/ou révision) d'une mission et une vision 2. Analyse externe (analyse du marché et analyse de la concurrence, segmentation de la clientèle, définition du marché cible pour l'IMF etc.) 3. Analyse interne (identification des faiblesses, révision des produits actuels et processus, développement potentiel de nouveaux produits et processus, etc.) 4. Définitions d'objectifs et d'une stratégie pour les 					

PLANIFICATION STRATEGIQUE et OPERATIONNELLE ²						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>atteindre</p> <p>5. Identification d'un plan opérationnel pour l'implémentation de la stratégie (dimensionnement du personnel et formation, technologie et communication, structure organisationnelle et décentralisation, produits financiers etc)</p> <p>6. <i>Business case</i> (projections financières, détermination du <i>break even point</i> et du <i>pay back period</i>, flux de caisse projeté et détermination de moyennes financières nécessaires, projections pour centre de coût, etc.)</p> <p>7. Implication des chefs de tous les départements (et, souhaitablement, du staff, CA et d'autres acteurs impliqués) dans la rédaction du plan</p>	<p>6. Pas d'existence de flux de caisse projeté formel. Cependant il est facilement déterminable à travers les projections financières.</p>	<p>6. Potentielle défailtance dans la détermination du montant des moyens financiers dont on a besoin pour alimenter la croissance prévue</p>	<p>6. Détermination d'un flux de caisse projeté (D)</p>		
Pertinence et cohérence du plan d'affaires	<p>1. La croissance des clients, du portefeuille et de la structure organisationnelle a été raisonnable en accord avec l'analyse du marché, contexte externe et l'expérience historique</p>					<p>1. Dû aux récents événements la croissance a particulièrement ralenti dans la dernière année fiscale. Le management a</p>

PLANIFICATION STRATEGIQUE et OPERATIONNELLE ²						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>2. Toutes les hypothèses de base pour développer le <i>business case</i> du plan d'affaires ont été, en général, raisonnables</p> <p>3. Les moyens financiers pour alimenter la croissance peuvent être raisonnablement obtenus</p> <p>4. Diversification équilibrée des moyens financiers internes et externes (locaux et internationaux)</p> <p>5. Le meilleur cadre juridique</p>	<p>4. Bien que la démarche pour la rédaction du nouveau plan ne soit pas encore entamée, il faut souligner que la SS dépend financièrement de SB et que, jusqu'à maintenant, elle n'a pas planifié aucune diversification de sources financières</p>	<p>4. Totale dépendance financière de SB et concentration du risque dans la structure financière</p>	<p>4. Prévoir une première démarche de diversification dans le nouvel plan (C)</p>		<p>promptement actualisée le budget annuel en fonction de récents événements.</p> <p>2. Dû aux récents événements le portfolio à risque a empiré. Le management a promptement actualisée le budget annuel en fonction de récents événements.</p>

PLANIFICATION STRATEGIQUE et OPERATIONNELLE ²						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>et le statut légal le plus approprié pour la croissance, l'organisation et les objectives de la institution, doivent être pris en compte</p> <p>6. <i>Pricing</i> compétitif des produits et viable pour l'institution</p> <p>7. Dans la planification stratégique successive au démarrage de l'institution, prévision d'un plan efficace de pérennisation et passage de consignes au nouveau management de la part des fondateurs.</p>					

RESSOURCES HUMAINES et PERSONNEL						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Organisation	5. Responsable ou directeur de RH	1. Pas de responsable de RH. De différents aspects de la gestion du personnel (administration, sélection, etc.) ont été décentralisés (administration SB et SS, chaque département, etc.).	1. Certains aspects risquent d'être négligés (v. négociations salariales), avec un impacte négatif sur l'institution (abandon) et surtout sur la motivation du personnel.	1. Création d'un poste de responsable de RH. Dans un premier temps cela pourrait être à temps partiel ou bien pourrait être inclus dans les tâches du coordinateur de formation. Avec le temps, les tâches RH qui résultent décentralisées pourraient être réunies sous sa responsabilité (B)	2. Création d'un département	
	6. Département des ressources humaines	2. Pas de département, pas nécessaire pour la taille de l'institution				
	7. Existence d'un organigramme					
	8. Existence d'une description et mise à jour des fonctionnes	4. Pas encore complète, mais en cours d'établissement	4. Achèvement de description de toutes les tâches (C)			
Politiques du personnel	1. Existence d'un manuel de politiques et mise à jour				1. Rédaction d'un manuel propre de la SS et adapté à ses particularité	1. Utilisation du manuel RH du groupe
	2. Existence d'une politique d'embauche (v. <i>background</i> technique) cohérente et efficace					
	3. Mise en place d'un système d'évaluation du personnel, qui sanctionne efficacement à travers					

RESSOURCES HUMAINES et PERSONNEL						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>d'un système quali-quantitatif basé sur variables significatives</p> <p>4. Plan de carrière</p> <p>5. Plan de succession (des postes clé)</p> <p>6. Plan de substitution en cas d'absence</p> <p>7. Politiques salariales adéquates au marché et au niveau d'inflation</p> <p>8. Existence d'un système de bonus pour les chargés de crédit et pour les</p>	<p>4. Plan de carrière non formelle mais <i>de facto</i> en place pour le personnel de crédit. Absence de quelconque plan de carrière pour le personnel de <i>back office</i></p> <p>5. Etant donné aussi la création récente de l'institution, un plan de succession n'a pas encore été établi</p>	<p>4. Risque de rotation rapide du personnel de <i>back office</i></p> <p>5. Dépendance de l'institution des individus qui sont en charge des postes clés</p>	<p>4. A fur et à mesure que l'institution mûrit et que les départements de <i>back office</i> s'agrandissent, une adéquation de l'organisation hiérarchique va se rendre nécessaire, à fin d'établir un idéal plan de carrière et mieux motiver les employés (B)</p> <p>5. Il serait important s'assurer la continuité des fonctionnaires de la Direction Financière, qui a représenté un pilier de l'évolution de l'institution, à travers la création d'un poste d'assistant, qui puisse être formé pour pouvoir prendre la relève du poste (A)</p>	<p>4. Formalisation du plan de carrière</p> <p>5. Création de poste d'assistant aux autres postes de Direction</p>	<p>5. L'institution a déjà perdu deux importants postes et a pu absorber l'impacte grâce au support fourni par un réseau propriétaire fort</p>

RESSOURCES HUMAINES et PERSONNEL						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>responsables d'agence qui soit efficace, transparent et cohérent avec les objectifs à atteindre</p> <p>9. Existence d'un système de bonus efficace et transparent pour le <i>back office</i>, le management et DG</p> <p>10. Existence d'une politique de prêts internes à des conditions favorables</p>	<p>9.. Du côté <i>back office</i>, la politique salariale n'est pas compétitive par rapport au milieu bancaire</p> <p>Avec une grande partie variable, les salaires des officiers de crédit résultent extrêmement vulnérables à la conjoncture et requièrent une prompte adéquation de la politique de bonus à la situation (adéquation qui a été faite suite aux récents événement).</p>	<p>9. Réduction de la motivation des employés. Risque d'abandon des employés plus professionnalisés</p>	<p>9. Etablissement d'une échelle salariale pour le personnel de <i>back-office</i>, pour qu'il puisse identifier leur croissance professionnelle (B)</p> <p>Nuancement de la dépendance du bonus des salaires commerciaux, compte tenu de la vulnérabilité de l'environnement économique haïtien (D).</p>		
Formation du personnel	<p>1. Formation théorique et sur le terrain des nouveaux employés</p> <p>2. Identification des nécessités de formation (au moins sur une base annuelle)</p> <p>3. Plan de formation permanent du personnel (interne et externe) conçu selon les nécessités</p>	<p>3. Pas de <i>feed-back</i> d'évaluation de la part des employés qui reçoivent la formation</p>	<p>3. Risque de non complète ou perfectible remarque des nécessités de</p>	<p>3. Mise en pied d'un formulaire de satisfaction/proposition pour évaluer chaque</p>		

RESSOURCES HUMAINES et PERSONNEL						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	remarquées et avec un budget spécifiquement alloué	organisée au sein de l'institution (sessions de formation interne, surtout pour le personnel commercial, développées par le chargé de formation et directeur commercial).	formation perçue par les employés	session de formation (D)		
Reporting	1. Rapports périodiques à la direction	1. Pas de rapports spécifiques, mais les responsables de différents départements se réunissent et coordonnent périodiquement avec la direction, ce qui paraît adéquat à la structure organisationnelle actuelle			1. Rapports périodiques à la direction de la part de l'éventuel responsable de RH	

SYSTEME D'INFORMATION et DE GESTION (SIG) ³ et TECHNOLOGIE D'INFORMATION (TI) ⁴						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Organisation	1. Responsable du SIG et TI et de la maintenance 2. Département informatique dédié					Le département s'occupe du développement et maintien du logiciel de crédit. Le logiciel de comptabilité et le côté équipement, etc. sont gérés par le DIT SB
Plateforme informatique, logiciels et technologie d'information	11. Plateforme informatique adéquate pour assurer les opérations actuelles et la croissance 12. Propriété du logiciel ou possibilité d'acquisition de mises à jour adéquates	2. L'institution a acheté le logiciel de crédit, mais pas le manuel d'utilisation	2. Maîtrise pas encore toute à fait complète des possibilités de développement interne du logiciel, causant surtout des ralentissements de l'adaptation du logiciel selon les besoins (v. introduction nouveaux produits), ce qui limite partiellement l'avantage d'avoir la propriété des sources. Risque que une intervention incorrecte sur	2. Contractualisation d'un expert qui puisse développer le manuel d'utilisation du logiciel (B) Avancement et achèvement dans la formation du responsable IT (C) .		

³ Par SIG on entend: les logiciels de gestion de opérations (comptabilité, portefeuille, amortissement, trésorerie, etc.), le système de support des logiciels et la gestion du flux d'information.

⁴ Par TI on entend: le système de communication, *hardware* et l'équipement en général.

SYSTEME D'INFORMATION et DE GESTION (SIG) ³ et TECHNOLOGIE D'INFORMATION (TI) ⁴						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	13. Logiciel adéquat de gestion du portefeuille	3. Défaillances du système de gestion du portefeuille (SICREDITO), dans la gestion des renégociations des prêts (taux d'intérêt <i>flat</i> , calculé sur montant original)	le logiciel provoque des <i>bugs</i> 3. Risque que le client n'accepte pas de renégocier ou bien refuse de payer le prêt renégocier. Nécessité d'adopter un système informel de renégociation	3. Développement d'un nouveau système de renégociation, intégré au logiciel (C)		
	14. Logiciel adéquat de comptabilité	5. Pas d'intégration, mais rapprochement journalier. Cela pourrait se considérer suffisamment efficient, vue la taille de l'institution ; pourtant, il est gravement ralenti et limité par de fréquentes erreurs dans la rentrée de données au niveau des cassiers de la SB. Ainsi, le passage de données par un 3 ^{ème} système (celui de la SB) qui ne les reconnaissent pas et ne peut pas vérifier qu'ils soient correctes complique le processus.	5. Risque d'inefficience dans le processus de réconciliation des données. Ces difficultés alourdissent les coûts opérationnels et peuvent provoquer des distorsions dans la production immédiate de données et, en conséquent, un ralentissement de la capacité de prise de décisions	5. Résolution du problème de réconciliation avec la SB (A)	5. Achèvement de l'intégration des systèmes	
	15. Intégration entre système de comptabilité et de portefeuille					
	16. Système de flux de caisse intégré au système de comptabilité	6. Pas d'intégration, mais facilement gérable d'après la structure financière de l'institution			6. Création d'un système de gestion de la liquidité plus	

SYSTEME D'INFORMATION et DE GESTION (SIG) ³ et TECHNOLOGIE D'INFORMATION (TI) ⁴						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>(notamment pour les institutions qui gèrent l'épargne)</p> <p>17. Gestion automatisée et intégrée de liquidité et trésorerie (particulièrement s'il y a épargne)</p> <p>18. Système d'amortissement des immobilisations intégré au système de comptabilité</p> <p>19. Equipement adéquat pour supporter les opérations, au niveau central et d'agence</p> <p>20. Agences connectées/intégrées avec le siège central</p>	<p>8. Pas d'intégration</p> <p>10. Les bases de données des agences ne sont pas intégrées. Les agences sont en réseau, même si les coupures de communication affectent l'efficacité et fiabilité de l'utilisation du réseau particulièrement pour les agences de province</p>	<p>8. Ralentissement et risque d'erreurs</p> <p>10. Ralentissement du processus de consolidation de données de crédit. Manque de vérification automatique des données (v. duplication code client) et incomplète utilisation des potentialités du réseau</p>	<p>8. Intégration du système d'amortissement dans la comptabilité (D)</p> <p>10. Intervention ponctuelle sur le logiciel pour limiter les défailtances du système de communication (v. modification de la configuration du code client pour inclure le code-agences) (D)</p>	<p>complexe et intégré à la comptabilité, particulièrement dans le cas d'un changement de structure financière</p> <p>10. Amélioration du système de communication (v. satellite) et éventuelle intégration des bases de données, particulièrement au cas où le réseau de agences se répande ultérieurement dans la</p>	

SYSTEME D'INFORMATION et DE GESTION (SIG) ³ et TECHNOLOGIE D'INFORMATION (TI) ⁴						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	21. Communication adéquate entre siège central et agences				province.	
Politiques et procédures	<p>1. Existence d'un manuel de l'utilisateur</p> <p>2. Existence d'un manuel de politiques et procédures, incluant sécurité, <i>reporting</i>, etc.</p> <p>3. Mise à jour régulière des manuels</p> <p>Sécurité :</p> <p>4. <i>Back-up</i> régulier et multiple. Classement efficace du <i>back-up</i> (v. différenciation de support et territoriale)</p>	<p>1. Absence d'un manuel complet d'utilisation pour le logiciel de crédit. Pour les fonctionnaires du logiciel développées par le département de IT de la SS, des notes d'utilisation existent</p> <p>2. Pas de manuel interne, l'on s'appuie au DIT de la banque, qui a ses propres manuels</p> <p>4. Pas de différenciation territoriale du <i>back-up</i>, ce qui est particulièrement grave au niveau de province. Pas de politique officielle du <i>back-up</i> des documents au siège central ; cela dépend de chaque utilisateur</p>	<p>1. Ralentissement du développement du logiciel. Limites et ralentissement de la transmission des informations aux nouveaux utilisateurs (v. nouveaux employés, utilisateurs externes)</p> <p>2. Dépendance de la banque</p> <p>4. Risque de perte de données</p>	<p>1. Développement interne ou sous contrat du manuel d'utilisation (B)</p> <p>4. Il serait souhaitable de garder les <i>back-up</i> dans de différents endroits et si possible prévoir un <i>back-up</i> de la province au siège central (B). Il serait aussi souhaitable d'avoir un politique de <i>back-up</i> des documents au</p>	<p>2. Développement du département informatique de la SS et de l'autonomie informatique de l'institution, dans la limite du possible et viable</p>	

SYSTEME D'INFORMATION et DE GESTION (SIG) ³ et TECHNOLOGIE D'INFORMATION (TI) ⁴						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	5. Mots de passe pour accéder aux données, définis et différenciés par profil d'utilisateur et protection de l'accès illégal des employés 6. Mise à jour périodique des mots de passe et existence d'un responsable de la mise à jour 7. Protection de l'accès externe (v. virus, manipulation, etc.) 8. Procédure formelle de contingence qui permet la continuité des opérations lors d'un blocage du système (surtout au niveau d'agence) 9. Existence d'une génératrice de courant, UPS, etc.	8. La procédure est en train d'être créée, mais n'est pas encore en place (en réaction aux événements de Gonaives)	8. Plus lente reprise des opérations	siège centrale, pour que la pratique soit moins dépendante de la diligence des individus (C).		6. Processus automatique du système
Reporting	1. Rapports réguliers et fréquents au management et aux autres personnes concernées					1. Développement des modèles de rapport, pas production

SYSTEME D'INFORMATION et DE GESTION (SIG) ³ et TECHNOLOGIE D'INFORMATION (TI) ⁴						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>2. Rapports automatiques standards (et sur requête) et flexibilité d'en créer des nouveaux</p> <p>3. Fiabilité des données produites par le système</p> <p>4. Information contenue dans le rapport de portefeuille efficace et suffisante pour la prise des décisions du management</p>	<p>2-3. Quoique le logiciel de crédit puisse les générer automatiquement, la procédure est handicapée par la qualité des données rentrées par les cassiers de la banque. Les rapports produits doivent être manipulés et transformés en Excel pour fournir de données fiables</p> <p>4. Le principal outil pour la prise de décision est le « tableau de bord » qui est très complet mais peut résulter trop complexe à utiliser, quoique le management soit désormais habitué</p>	<p>2-3. Ralentissement du processus de production des rapports, avec conséquent ralentissement du processus de prise de décisions. Possibilité d'erreurs précédentes et conséquentes à la manipulation manuelle des données</p> <p>4. Dispersion des informations nécessaires. Outil peu agile pour l'identification rapide et synthétique des problèmes et la prise de décision</p>	<p>2-3. Correction du problème de rentrée des données au niveau de la banque (A)</p> <p>4. Répartition des informations recueillies dans le tableau, dans différents rapports, plus rapides à analyser et synthétiques (B)</p>		directe

PROCESSUS DE CREDIT ET GESTION DE RISQUE DE CREDIT						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Organisation et structure	<p>9. Existence d'un directeur (et éventuellement un département)</p> <p>10. Existence d'une structure opérationnelle (agences) et d'une délégation des décisions de crédit, suffisant pour supporter la taille des opérations de l'institution</p> <p>1. Existence d'officiers de recouvrement/ département de recouvrement</p>					<p>1. Rotation du poste, en partie à cause d'une identification non-appropriée de la personne en charge du poste. A présent, le poste est couvert d'un consultant de ACCION, supporté par un Directeur adjoint qui va être formé pour couvrir le poste</p>
Politiques de crédit et de gestion de risque de crédit	<p>1. Spécialisation financière</p> <p>2. Promotion d'une culture de crédit partagée et de non tolérance de la délinquance</p> <p>3. Existence d'un manuel des politiques de crédit mis à jour</p> <p>4. Existence d'une politique concernant la fiabilité des</p>					<p>3. Récemment introduite la mise à jour systématique</p>

PROCESSUS DE CREDIT ET GESTION DE RISQUE DE CREDIT						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>garanties personnelles (v. pas de garantie réciproque)</p> <p>5. Existence et efficacité d'une politique concernant les prêts internes</p> <p>6. Efficacité de la politique des garanties (pression, exécution, etc.) par rapport à la récupération du prêt</p> <p>7. Politique de provisions adéquate (critères internes, de l'industrie et des standards internationaux) et cohérente avec l'historique et la structure actuelle de qualité du portefeuille</p> <p>8. Politique de radiation adéquate (critères internes et basée sur les standards de l'industrie et internationaux) et réaliste par rapport à la possibilité de récupérer un prêt</p> <p>9. Politique de renégociation des prêts en retard</p> <p>10. Stratégie de</p>	<p>9. Il existe une politique de renégociation formelle, qui peut s'appliquer cas par cas, mais qui est mal acceptée par les clients à cause du surcharge d'intérêt pour la nouvelle durée du prêt. Une procédure informelle a été introduite</p> <p>10. Pas de stratégie</p>	<p>9. Risque de perte de créances</p>	<p>9. Même si une procédure informelle s'applique, il faudrait mettre en place une procédure formelle efficace et stricte de renégociation (B)</p>	<p>10. Formalisation</p>	<p>5. Politique SB</p> <p>7. Récemment changée sur conseil ACCION et auditeurs externes</p>

PROCESSUS DE CREDIT ET GESTION DE RISQUE DE CREDIT						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	développement de nouveaux produits (v. en vue d'une diversification, etc.) 11. Promotion efficace	formelle, mais procédures <i>ad hoc</i> adéquates (v. enquêtes, phase pilote, etc.) pour le lancement de nouveau produits			des procédures de lancement de nouveaux produits	
Processus de crédit	<ol style="list-style-type: none"> Manuel ou guide du processus de crédit constamment mis à jour Vulgarisation efficace des procédures et de leur mise à jour, au niveau du personnel de crédit Application homogène des procédures prévues dans le manuel (v. agences) Création et classement des dossiers pour chaque client et sécurité des dossiers (v. coffre-fort, etc.) Procédures d'évaluation soigneuses et complètes de la capacité de payer du client; partie qualitative (caractère, référence, information sur la famille, etc.) et partie quantitative 	<ol style="list-style-type: none"> Implémentation des procédures d'évaluation et suivi pas toujours soigneuse Dans le cas spécifique du produit de crédit pour les employés des entreprises, une meilleure identification des entreprises à cibler serait désirable 	<ol style="list-style-type: none"> Défauts dans l'évaluation et le suivi des clients Risque que l'entreprise ne soit solvable et n'ait pas la capacité de payer ses employés 	<ol style="list-style-type: none"> Amélioration de la motivation du personnel, de la coordination (en cours, avec la création du poste de directeur régional, etc.) et renforcement du contrôle (C) Investigation systématique de la capacité de remboursement de l'entreprises auprès des banque, prise de 		<ol style="list-style-type: none"> Procédure de mise à jour vient d'être introduite Pratique standard de vulgarisation récemment établie

PROCESSUS DE CREDIT ET GESTION DE RISQUE DE CREDIT						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>(inventaire, fonds de roulement, etc.)</p> <p>6. Visite sur le terrain de l'activité et possiblement du domicile</p> <p>7. Efficacité et fiabilité de la procédure d'approbation du crédit (rapidité, contrôle, etc.)</p> <p>8. Ségrégation de l'approbation</p> <p>9. Existence de limites des niveaux d'approbation des crédits</p> <p>10. Procédure de suivi systématique des prêts en retard</p> <p>11. Procédures efficaces de recouvrement et application de procédures</p> <p>12. Capacité de déplacement des officiers de crédit</p>	<p>11. Pas toujours bonne collaboration entre officier de crédit et de recouvrement ; formulaire de recouvrement souvent non rempli</p>	<p>11. Réduite efficacité des procédures de recouvrement et potentielle duplication du travail ou bien défaut dans la procédure correcte</p>	<p>renseignement auprès d'autres opérateurs (chambre de commerce, etc.) (D)</p>	<p>11. Meilleure division de tâches entre officiers de crédit et de recouvrement ; meilleure communication et contrôle de l'utilisation du formulaire de recouvrement (B)</p>	
Information et Reporting	<p>1. Accès à la base de donnée d'un bureau de crédit ou</p>					

PROCESSUS DE CREDIT ET GESTION DE RISQUE DE CREDIT						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>d'une liste de mauvais payeurs</p> <p>2. Adéquation et efficacité (accès rapide aux informations, qualité des données etc.) de l'information disponible pour les officiers de crédit</p> <p>3. Automatisation de la production au moins des rapports standard</p> <p>4. Qualité des données collectées dans les rapports produits</p> <p>Production de rapports à la direction :</p> <p>5. Production périodique (hebdomadaire, mensuelle) de rapports de portefeuille standards (portefeuille total, clients, arriérés, PAR) repartis par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ agence ➤ produit ➤ secteur desservi 	<p>2. La qualité des données est impactée, comme pour le reste de l'institution, par les erreurs commises par les caissiers SB au moment du remboursement du prêt</p> <p>3. À cause du susmentionné problème, la production de rapports automatiques du logiciel de crédit doit être manipulée en Excel pour intégrer les données corrigées</p> <p>4. Les données produites doivent être contrôlées et épurées des erreurs causées du système de rentrée des données de remboursement auprès de la SB</p>	<p>2. Incertitude sur la qualité des données et nécessité de les vérifiées auprès du client, charge supplémentaire pour l'officier de crédit</p> <p>3. Manque d'efficacité, ralentissement du processus de prise de décision et risque d'erreurs</p> <p>4. Manque d'efficacité et risque d'impacter négativement, avec des données incorrectes, le processus de prise de décisions</p>	<p>2-3-4. Résolution du problème de croisement de données (v. double code, etc.). Il semblerait que le problème pourrait être résolu à travers l'utilisation de <i>smart cards</i> émises par la SB.</p> <p>(A)</p>		

PROCESSUS DE CREDIT ET GESTION DE RISQUE DE CREDIT						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ officier de crédit, etc, 6. Production de rapports de portefeuille périodiques sur prêts radiés 7. Production de rapports sur la satisfaction des clients et rétention 					

GESTION ADMINISTRATIVE et COMPTABLE						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Organisation	9. Responsable de la comptabilité et de l'administration désigné 10. Département de comptabilité dédié					
Manuels et politiques comptables et administratives	22. Existence d'un manuel de politiques et de procédures comptables 23. Existence d'un manuel de procédures administratives 24. Mise à jour régulière des manuels 25. Principes comptables suivi reconnu au niveau national ou international 26. Plan comptable utilisé reconnu au niveau national (N/A) 27. Existences des livres comptables et administratifs requis par la loi (N/A)	1. Manque d'un manuel de procédures comptables. Manque d'un manuel de politiques, mais ce n'est pas nécessaire, étant donné que les politiques sont révisés et dressés dans le bilan annuel par l'audit externe. 3. Manque d'un <i>tracking</i> formel des nouvelles politiques comptables	1. Potentielles défaillances de la transmission de la connaissance des procédures au nouveau personnel. 3. Potentiel risque d'incorrecte comparaison entre données comptables de différentes périodes	1. Dressement du manuel de procédures comptables (C) 3. Tenue d'un <i>tracking</i> des changements des politiques comptables (B)		

GESTION ADMINISTRATIVE et COMPTABLE						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>Existence et adéquation des les suivant politiques comptables pour la rédaction du bilan:</p> <p>28. Politique de dotation aux provisions adéquate pour créances douteuses</p> <p>29. Politique pour les prêts radiés</p> <p>30. Politique pour les crédits restructurés</p> <p>31. Politique comptable d'engagement pour inscrire les intérêts passifs comptabilisés d'avance</p> <p>32. Politique comptable des gains et pertes de change</p> <p>33. Politique comptable des gains et pertes de capital (investissements)</p> <p>34. Politique comptable des donations</p> <p>35. Politique de prêts internes transparente et avec des limites spécifiques, particulièrement si les</p>	<p>9. Pas de politique de provisions pour les crédits restructurés</p>	<p>9. Dans le cas d'augmentation du nombre de restructurés (à cause de forces majeures), sous-estimation des potentiels risque de perte</p>	<p>9. Définition d'une politique de provisions pour les crédits restructurés (C)</p>		

GESTION ADMINISTRATIVE et COMPTABLE						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	conditions sont plus favorables 36. Dressement d'états financiers par agence (centre de coût)					
Processus	<p>11. Existence d'un audit externe en accord avec les standards internationaux de comptabilité</p> <p>12. Opinion d'audit externe (si existe) sans réserves</p> <p>13. Processus comptable fiable et efficace</p> <p>14. Réconciliations bancaires continuellement mise au jour</p> <p>15. Suivi régulier du flux de caisse (la fréquence dépend du statut légal ou</p>	<p>3. La conciliation automatique des données comptables et du logiciel de crédit (SICREDITO) dégage des différences qui sont relevées au niveau des comptes de transit. Cela est dû au fait que les cassiers de la SB font des erreurs à l'enregistrement de numéro de prêts qui permet l'imputation par <i>batch</i> dans le logiciel de crédit de SOGESOL des transactions sur le portefeuille.</p>	<p>3. Retards, accumulation de différences non régularisées et coûts en terme d'efficience (2 employés travaillent spécifiquement sur les écarts de comptes de transit)</p>	<p>3. Individuation des mesures nécessaires pour réduire les écarts du compte de transit (v. <i>smart card</i> pour les clients, utilisation au moins 2 codes par le cassiers de la SB) (A)</p>		<p>3. SOGESOL compte sur l'automatisation des remboursements et décaissements sur C/E pour contourner ce problème d'erreurs de caisse, avant même l'introduction de la carte intelligente.</p>

GESTION ADMINISTRATIVE et COMPTABLE						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	de l'existence d'épargne) 16. Adéquat, agile et sûr processus de décaissement des prêts (v. chèque, etc.) 17. Vérification et réconciliation des postes de bilan (v. mouvement de provision pour créances douteuses et de fonds propres, équilibrage entre comptabilité et système de gestion de portefeuille) 18. Où un service de caisse existe, arrêtée de caisse journalière	8. N/A				
Reporting	1. Etats financiers annuels précis et transparent 2. Rapports périodiques du Bilan et Compte de Résultat (au moins mensuel) à la direction 3. Rapports périodiques à la direction du flux de caisse (la fréquence dépend du statut légal ou de l'existence d'épargne)					

GESTION FINANCIERE						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Organisation	11. Responsable financier ou directeur financier désigné					
Politiques et manuels	37. Existence d'un manuel de politiques et de procédures financières 38. Existence d'un plan de réduction de coûts (v. <i>Activity Based Costing, business process reengineering</i> etc.) 39. Mise à jour régulière des manuels	1. Manque de manuel 2. Etant donnée la taille et la maturité actuelle de l'institution, ce type d'analyse n'est pas encore nécessaire.	1. Potentielles défaillances dans la transmission de la connaissance des politiques et procédures au nouveau personnel	1. Rédaction d'un manuel (C)	2. Rédaction d'un plan, au cas où cela soit nécessaire d'après la taille de l'institution	
Processus	19. Supervision efficace des départements dépendants (v. comptabilité, administration et d'autres activités de back-office) 20. Révision de bilan et analyse financière (en prenant en compte les ajustements financiers nécessaires) 21. Budget, révision et vérification périodiques du budget (consolidé et par agences) 22. Contrôle du flux de caisse annuel projeté 23. Exécution de contrôle pour la réduction de coûts	5. Le management exécute déjà un control			5. Implémentation	

GESTION FINANCIERE						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	<p>24. Procédure effective d'approbation de dépenses (et éventuelle délégation)</p> <p>25. Analyse de rentabilité de chaque produit financier</p> <p>26. Gestion ou support au DG dans la gestion de rapports avec les bailleurs de fonds et les investisseurs</p> <p>Administration des principaux risques financiers:</p> <p>27. Adéquation des fonds propres (particulièrement en présence d'épargne volontaire)</p> <p>28. Risque de liquidité et gestion de liquidité (particulièrement en présence d'épargne volontaire)</p> <p>29. Risque de décalage d'échéance (particulièrement en présence d'épargne volontaire)</p> <p>30. Risque de devise (particulièrement en</p>	<p>par centre de coût d'agence</p>			<p>d'un control par centre de coût des départements, des processus et des produits si il y en aura plusieurs</p>	

GESTION FINANCIERE						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	présence des prêts en devise étrangère) 31. Risque de taux d'intérêt (particulièrement en présence de prêts liés au taux variables)					
Reporting et communication	4. Rapports périodiques d'analyse financière à la direction générale (y compris une liste des plus importants indicateurs financiers, avec commentaires) 5. Rapports périodiques du budget (y inclus flux de caisse projeté) et du vérification du budget à la direction générale et au CA	2. Pas de rédaction formelle, mais agile contrôle à partir du budget et pas de risque de liquidité' vue l'existence du support financier de SB	2. Risque des erreurs dans la détermination de la liquidité nécessaire.		2. S'il sera nécessaire, dressement régulier de flux de caisse projeté	

CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE / ADMINISTRATION DU RISQUE ⁵						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
Organisation	12. Existence d'un responsable du contrôle interne opérationnel 13. Département de contrôle interne opérationnel dédié 14. Responsable audit interne / d'administration du risque (il peut inclure le contrôle interne) qui rapporte au CA 15. Département d'administration du risque – audit interne dédié	3-4. L'audit interne qui rapporte au CA de SS est l'audit interne du group SB. Un contrôle complet d'administration du risque n'est pas exécuté. De plus, actuellement, il n'exécute pas un contrôle technique de la plateforme informatique et technologie d'information (équipement)	3-4. Risque de ne pas identifier tous les facteurs de risques (internes et externes) pour la institution.	3-4. Création d'un responsable d'administration du risque (D)	3-4. Création d'un véritable département, au cas où cela soit nécessaire d'après la taille de l'institution	3-4. L'institution a bénéficié en el 2003 d'une évaluation CAMEL par ACCION
Politiques et procédures du contrôle interne	40. Existence d'un plan (au moins annuel) d'activités et de <i>reporting</i> approuvé par le CA 41. Existence d'un manuel de					

⁵ Pour ce qui concerne les définitions généralement reconnues au niveau international, veuillez voir l'annexe attachée à ce document.

Afin de s'adapter au contexte haïtien, on a décidé de considérer les suivantes définitions pour le domaine ici analysé:

- Par **CONTROLE INTERNE** on entend: responsable (et éventuellement département), qui rapporte à la Direction et dédié au contrôle opérationnel du processus de crédit (v. fraude interne), du processus administratif / comptable et de sécurité du SIG (v. procédure du *back-up*). D'ailleurs, les contrôles exécutés à de différents niveaux (SIG, personnel, direction) et qui composent l'entière structure du contrôle interne (y compris le département dédié), sont analysés séparément pour chaque domaine.
- Par **AUDIT INTERNE / ADMINISTRATION DU RISQUE** on entend: responsable (et éventuellement département), qui rapporte au CE, dédié aux contrôles opérationnel (monitorage du département dédié s'il existe), de tout type de risques (financiers, de business, d'événements externes, etc.) et de la TI. Eventuellement l'administration des risques peut être gérée séparément.

CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE / ADMINISTRATION DU RISQUE ⁵						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	politiques et de procédures 42. Mise à jour régulière du manuel 43. Réalisation de contrôles périodiques sur surprise dans toutes les agences (au moins mensuel) 44. Réalisation de visites sur surprise aux clients 45. Les visites périodiques aux agences et aux clients sont efficaces et adéquats (échantillon suffisant et choisi avec les justes priorités, utilisation des <i>check-lists</i> adéquates...) 46. Réalisation d'audits ponctuels sur demande du CA ou DG 47. Existence du contrôle sur la conformité des politiques et procédures internes (recherche de standardisations entre agences) 48. Existence du contrôle sur la conformité des régulations externe et des obligations légales et fiscales (v. épargne) 49. Réalisation de contrôles réguliers et rapprochements entre comptabilité et procédures du crédit 50. Réalisation de contrôle sur	6. Peu de visites en province probablement dû aux événements de la dernière année qui ont rendu difficile les déplacements. 8. En voie d'implémentation, mais pas encore complètement efficace	6. Contrôle interne pas totalement efficaces et adéquat en Province 8. Risque d'implémentation de procédures non homogènes	6. Plus de visites de contrôle en Province (B) 8. Perfectionnement du contrôle sur la conformité (C)	6. Le calendrier de visite 04-05 tient compte de nombreuses visites en province	

CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE / ADMINISTRATION DU RISQUE ⁵						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défaillantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	la ségrégation des tâches 51. Réalisation de contrôle sur l'attribution de tâches et délégation 52. Réalisation de contrôles périodiques sur les réconciliations bancaires effectuées 53. Réalisation d'audits sur le niveau de sécurité dans le système d'information (vérification au niveau d'accès, vérification que le processus du <i>back-up</i> soit correct, etc.)					
Politiques et procédures de l'administration du risque – audit interne	1. Existence d'un plan (au moins annuel) d'activités et de <i>reporting</i> 2. Existence d'un manuel de politiques et procédures 3. Mise à jour régulière du manuel 4. Monitoring du contrôle interne opérationnel Les principaux risques sont évalués: 5. Risques de crédit 6. Risques financiers (en particulier risque de liquidité dans le cas d'épargne) 7. Risques opérationnels 8. Risques de business 9. Risques d'événements	6-7-8-9. L'analyse n'est pas structurée ni formalisée. C'est le Directeur Financière qui exécute l'analyse des la plus part des risques.	6-7-8-9. Risque de négliger l'existence et l'importance de risques importants qui peuvent avoir un mauvais effet dans les décisions stratégiques de la direction	6-7-8-9. Il faut mettre en place un processus pour l'analyse du risque à fin de permettre au management de prendre les bonnes décisions (D)		

CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE / ADMINISTRATION DU RISQUE ⁵						
Sous domaines	Meilleures pratiques	Pratiques défailtantes de l'IMF	Risque de non application	Recommandations		Notes
				Court - moyen terme	Moyen - long terme	
	10. Contrôle technique de la plateforme informatique, logiciels et technologie d'information (équipement)	10. Pas des contrôles techniques de la TI, mais il serait l'audit de groupe à devoir l'exécuter	10. Risque d'erreurs	10. L'audit de groupe devrait implémenter le contrôle technique de la TI (C)		10. Dans le plan du contrôle interne il y a la dotation d'un contrôle technique de la technologie. Cette ressource spécifique n'est pas facile à trouver
Reporting	<p>6. Rapports périodiques sur le contrôle interne effectué au Conseil de Administration (au moins mensuel)</p> <p>7. Rapports périodiques sur l'évaluation des risques de l'institution au Conseil de Administration (au moins semestriel)</p> <p>8. Les rapports soumis au CA ou au DG doivent être synthétiques ou bien inclure une présentation synthétique des points critiques</p> <p>9. Les rapports produits arrivent efficacement aux départements et employés concernés</p>	2. Pas des rapports.	2. Risque de ne pas identifier tous les facteurs de risques (internes et externes) pour la institution.	2. Dressement d'un rapport de administration du risque ou se faire faire (au moins annuel) une évaluation CAMEL par ACCION (C)		1. L'audit interne du group report directement au CA de SS (annuelle)