



**MANUEL DE GOUVERNANCE DE LA
COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT
POUR L'AUTO-DEVELOPPEMENT DES
MILITAIRES (CECADM)**

Bujumbura, juillet 2020

0 

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	2
CHAPITRE I : DISPOSITIONS GENERALES	2
I.1. Objet	2
I.2. Champ d'application	2
I.3. Définition des concepts	2
CHAPITRE II : PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DE LA CECADM.....	3
II.1. Statut juridique de la CECADM	3
II.2. Mode de financement.....	4
II.3. Mission et vision de la CECADM	4
II.4. Spécificités de la gouvernance	4
II.5. Rôle des organes de la CECADM et délégation des pouvoirs	5
II.5.1.1. L'Assemblée Générale	5
II.5.1.2. Le Conseil d'Administration	5
II.5.1.3. Le Comité de Crédit	9
II.5.1.4. Le Conseil de Surveillance (CS)	9
II.5.1.5. La Direction Générale	10
II.5.2. Relation avec les autres intervenants	11
II.5.3. Délégation des pouvoirs.....	11
II.6. Rôles et attributions de la Direction Générale et du Conseil d'Administration	11
CHAPITRE III : GESTION DES RISQUES	13
III.1. Principaux risques de la CECADM	13
III.1.1. Quatre grands types de risques	13
III.1.2. Risques liés à la défaillance de la gouvernance	13
III.2. Mise en place d'un système de gestion des risques	14
III.2.1. Système de contrôle interne	14
III.2.2. Démarche itérative	15
III.3. Audit externe	16
III.4. Rôle et responsabilités en matière de gestion des risques.....	16

INTRODUCTION

La question de la gouvernance est considérée comme un risque majeur si on n'y prend pas garde. L'expérience dans la gestion des organisations a montré que de nombreux cas de faillites dans le secteur des Institutions de microfinance sont dus aux défaillances de la gouvernance.

En réalité, ce ne sont pas les crises qui conduisent aux faillites, mais plutôt, la façon dont les crises sont gérées.

Ainsi, la gouvernance de la CECADM doit être la préoccupation centrale qui nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes.

La CECADM doit donc mettre en place un dispositif de gouvernance conforme aux saines pratiques et adapté à sa taille, sa structure, sa nature et la complexité de ses activités, ainsi qu'à son profil de risque. Ce dispositif de gouvernance doit être approuvé par le Conseil d'Administration, y compris les risques auxquels est confronté la CECADM.

Le présent manuel est conçu pour aider la CECADM à :

- Définir la procédure à suivre en matière de gouvernance, les rôles et responsabilités de chaque organe de la gouvernance ;
- S'assurer du respect de la réglementation en matière de gouvernance ;
- Cartographier les principales catégories de risques et dégager les rôles et responsabilités dans la gestion de ces risques.

CHAPITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

I.1. Objet

Le présent manuel de Gouvernance et de gestion des risques a pour objet de fixer les règles minimales en matière de gouvernance et de gestion des risques.

I.2. Champ d'application

Le présent manuel de Gouvernance et de gestion des risques s'applique à toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion de la CECADM.

I.3. Définition des concepts

Au sens du présent manuel, on entend par :

Administrateur: toute personne siégeant au Conseil d'Administration de la CECADM et agréée à cet effet par la Banque Centrale ;

Dirigeant: toute personne exerçant directement et quotidiennement les fonctions de Direction de la CECADM, agréée à cet effet par la Banque Centrale ;

29 38

Gouvernance : ensemble des mécanismes de contrôle qui sont mis en place pour s'assurer que les dirigeants de la CECADM prennent bien des décisions conformes à la mission de l'organisation.

Un dispositif de gouvernance consiste à :

- Elaborer et mettre en œuvre une organisation et des procédures en tenant compte notamment de la sécurité des systèmes d'information, la couverture de l'ensemble des risques encourus par la CECADM et des éventuels conflits d'intérêts ;
- Etablir et formaliser les stratégies, politiques et procédures à mettre en place pour définir et organiser les divers moyens nécessaires à l'atteinte d'une saine gouvernance ;
- Définir les rôles et obligations des intervenants ;
- Répondre aux besoins de la CECADM dans son ensemble et de chacune de ses unités organisationnelles et opérationnelles ;
- Intégrer des mécanismes visant à maintenir et/ou établir son fonctionnement en cas de discontinuité ;
- Refléter au fil du temps, les changements découlant des caractéristiques de la CECADM et de son environnement externe ainsi que des évolutions relatives aux meilleures pratiques en matière de gouvernance ;
- Prévoir des mécanismes permettant de s'assurer de l'intégrité et de l'engagement des intervenants qui doivent être en nombre suffisant, compétents et avoir une bonne connaissance des activités de la CECADM, de ses risques ainsi que de ses obligations.

Mandataire social : toute personne physique mandatée par une personne morale pour diriger la CECADM et représente celui qui l'a mandaté dans tous les actes liés à la gestion qui lui a été confiée par le Conseil d'Administration.

CHAPITRE II : PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DE LA CECADM

II.1. Statut juridique de la CECADM

La Coopérative d'épargne et de Crédit pour l'Auto-Développement des Militaires, CECADM en sigle, est une institution de microfinance de troisième catégorie, sans but lucratif, fondé sur la solidarité des membres.

Le statut juridique de la CECADM détermine qui a la propriété de l'institution et qui a le pouvoir de décision. L'analyse des textes organiques (notamment les Statuts et le Règlement d'Ordre Intérieur) est un préalable, elle va permettre d'identifier les différents Organes de décision et leur rôle respectif.

La CECADM a un capital constitué par les parts sociales souscrites et libérées par les membres. Le pouvoir est lié au statut de membre et non au volume du capital détenu.

Le statut juridique détermine le type d'organisation et les modalités de prise de décision, et donc la gouvernance de l'institution.

II.2. Mode de financement

La CECADM est financée en interne par des fonds propres (capital social, réserves) et par l'épargne collectée auprès de ses membres. Ce choix de financement interne a une influence sur le mode de gouvernance et l'implication des divers acteurs.

Il est de la responsabilité de la CECADM de bien définir la nature des financements recherchés et de connaître les avantages et les inconvénients qui y sont rattachés ainsi que les objectifs sociaux et financiers de la coopérative. Il est important pour la CECADM de connaître les attentes spécifiques des différents acteurs concernés par sa gouvernance.

II.3. Mission et vision de la CECADM

La mission de la CECADM est de fournir des services financiers et non financiers aux membres.

La CECADM se veut une coopérative pérenne de référence, visant la promotion du bien-être des membres en vue de contribuer au développement socio-économique du pays.

II.4. Spécificités de la gouvernance

Les spécificités de la gouvernance font référence aux mécanismes par lesquels les Organes de gestion définissent et poursuivent la mission de la CECADM, donc sa raison d'être. Ces spécificités sont les suivantes :

- **La mission de la CECADM est double**, dans la mesure où elle recherche un impact social tout en poursuivant un objectif commercial. La bonne combinaison des performances sociales et des performances financières peut être trouvée quand les effets de synergie et de concurrence entre les objectifs sont habilement préparés à travers un plan de développement bien pensé. D'où le rôle capital de la gouvernance.
- **La question de la propriété** est étroitement liée à celle de la gouvernance. La structure de propriété diffère selon les catégories. La CECADM étant une coopérative de 3^{ème} catégorie, son Conseil d'Administration doit strictement défendre les intérêts des propriétaires du capital détenu par les membres. Aligner les intérêts des membres sur ceux de la CECADM constitue la clé pour atteindre une gouvernance efficace.
- **La responsabilité fiduciaire du Conseil d'Administration** est particulièrement importante dans le sens où elle doit, à tout prix, maintenir la solvabilité de la CECADM pour :
 - Garantir l'accès aux services financiers des membres ;
 - Préserver les dépôts des membres épargnants ;
 - Prévenir les risques et éviter qu'ils impactent négativement la coopérative.

II.5. Rôle des organes de la CECADM et délégation des pouvoirs

II.5.1. Rôle des organes

Les Organes de gouvernance sont :

- L'Assemblée Générale ;
- Le Conseil d'Administration ;
- Le Comité de Crédits ;
- Le Conseil de Surveillance ;
- La Direction Générale (la gérance).

II.5.1.1. L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la CECADM. Elle est constituée de l'ensemble des membres ou de leurs délégués, convoqués et réunis en général au moins une fois par an. Elle a notamment pour compétence de s'assurer de la bonne gestion de l'Institution, de fixer et modifier ses statuts et son règlement, et d'élire les membres des organes auxquels elle délègue ses pouvoirs entre deux Assemblées.

Les compétences de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire sont définies par les statuts de la CECADM.

II.5.1.2. Le Conseil d'Administration

a) Composition et Responsabilités

Le Conseil d'Administration se compose de neuf membres non exécutifs dont un Administrateur indépendant élus par l'Assemblée Générale.

Les candidatures doivent être déposées séance tenante au Secrétariat du Conseil d'Administration.

La composition du Conseil d'Administration reflète la représentation de tous les membres de la CECADM tout en préservant le critère de compétence.

Après leur agrément par la Banque Centrale, les Administrateurs élisent, à la majorité simple et sous la présidence du doyen d'âge, le Président et le Vice-président du Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration représente la Coopérative en justice et vis-à-vis des tiers.

En cas d'empêchement du Président, le Vice-président le remplace.

Le Conseil d'Administration exerce les pouvoirs qui lui sont délégués par l'Assemblée Générale. Il veille au fonctionnement et à la bonne conduite de l'institution sans s'immiscer dans la gestion quotidienne.

A cet effet, il doit notamment :

- a. assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- b. définir la politique de gestion des ressources de la CECADM;
- c. recruter, superviser et évaluer un Directeur Général qui est responsable des opérations dans la limite qui lui ont été conférées;
- d. déterminer la rémunération du Directeur Général ;
- e. révoquer le Directeur Général ;
- f. résilier le contrat du Directeur Général ;
- g. désigner l'adjoint du Directeur Général ;
- h. nommer les Directeurs et leurs Adjoints ;
- i. adopter le plan d'affaires, le plan d'activités et le budget annuel ;
- j. recruter les Commissaires aux Comptes à soumettre à l'Assemblée Générale pour nomination ;
- k. examiner et adopter le projet de budget et assurer le suivi de son exécution;
- l. nommer en son sein les membres du Comité de Crédit et les autres comités spécialisés ;
- m. mettre en application les résolutions de l'Assemblée Générale ;
- n. veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans les limites des plafonds fixés par les directives de la Banque Centrale en rapport avec le taux d'usure ;
- o. analyser des candidatures aux organes de gestion afin de les soumettre à l'Assemblée Générale ;
- p. recruter les prestataires de services extérieurs notamment l'Avocat-Conseil, le Conseiller fiscal sur proposition du Directeur Général;
- q. rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration se réunit en session ordinaire une fois par trimestre sur convocation de son Président. Les réunions sont convoquées par avis écrit transmis au moins quinze jours calendrier avant la date de la réunion.

Le Conseil d'Administration se réunit en session extraordinaire chaque fois que de besoin pour délibérer sur une question qui requiert célérité.

L'avis de convocation doit indiquer l'ordre du jour, le lieu, la date et l'heure de la réunion.

Le Conseil d'Administration se réunit valablement à la majorité absolue des membres qui le composent.

Le Conseil d'Administration peut se réunir exceptionnellement sur demande de la moitié de ses membres.

Le Conseil d'Administration décide valablement à la majorité absolue des membres présents.

En cas de partage des voix, celle du Président du Conseil d'Administration est prépondérante.

Le Directeur Général de la CECADM participe, sans droit de vote, aux réunions du Conseil d'Administration dont il assure le secrétariat.

Dans sa fonction de contrôle, le Conseil d'Administration est organisé en autant de comités spécialisés que de besoin. Ceux-ci sont chargés d'analyser en profondeur certaines questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet.

L'organisation et le fonctionnement d'un comité spécialisé font l'objet d'un règlement ad hoc.

b) Principales fonctions du Conseil d'Administration

- La **fonction fiduciaire** : maintien de la solvabilité de la CECADM afin de garantir à la fois l'accès aux services et la mission de la Coopérative, protéger les intérêts des prêteurs et contribuer au développement du secteur de la microfinance.
- La **fonction stratégique** : planification stratégique et définition des politiques.
- La **fonction de contrôle** : adoption des politiques et procédures de contrôle et surveillance de leur mise en œuvre.
- La **fonction de développement de la Direction** : supervision des procédures de recrutement et de rémunération des cadres de la Direction.
- La **fonction de rendre compte à l'Assemblée Générale** : convocation, préparation et conduite des Assemblées Générales.

Pour renforcer son efficacité et déléguer à un petit nombre de membres des sujets spécifiques, le CA peut recourir à des comités pour accomplir certaines tâches. On distingue généralement les comités permanents (statutaires) et les comités spéciaux, non prévus par les statuts et créés pour des situations exceptionnelles. Parmi les comités statutaires, on peut citer : le Comité de Crédit, le Comité de Discipline ou de déontologie, etc.

c). Rôle du Président du CA

Le président du CA encourage le débat, fait en sorte que les points de vue de chaque membre du conseil se fassent entendre et travaille dur pour aboutir à un accord. Le président du CA doit également veiller à ce que s'établisse une communication régulière et pertinente de l'information de la part de la Direction Générale au Conseil d'Administration.

Le président du Conseil d'Administration assure le leadership du Conseil d'Administration et est responsable de son bon fonctionnement. Il doit être un Administrateur non exécutif et ne doit pas avoir de lien de parenté avec les Dirigeants de l'Institution.

Le président du CA s'assure que les décisions du Conseil d'Administration sont prises sur base d'informations fiables et bien documentées. Il encourage et promeut la discussion

critique et s'assure que les opinions divergentes peuvent être exprimées et discutées dans le processus de prise de décision.

Le président du CA exerce ses pouvoirs dans l'intérêt général de la CECADM et non dans son intérêt propre ou celui d'un groupe d'Administrateur ou d'un tiers.

Les fonctions du président comprennent aussi les aspects suivants:

- Protéger et renforcer l'intégrité de la gouvernance de la CECADM en permettant ainsi au Conseil d'Administration d'élaborer des politiques de gouvernance puis de l'en tenir pour responsable ;
- garantir la participation complète du Conseil d'Administration et diriger la définition et l'évolution du rôle de celui-ci ;
- guider le Conseil d'Administration vers l'élaboration de ses propres objectifs de performance et en être responsable ;
- veiller à ce que les réunions du Conseil d'Administration se déroulent efficacement et respectent les règlements ;
- assurer que les réunions du Conseil d'Administration se tiennent à des intervalles réguliers permettant ainsi au Conseil de remplir ses fonctions ;
- diriger un processus continu d'auto-évaluation ;

d). Code de conduite de l'Administrateur

Pour jouer pleinement son rôle, l'Administrateur doit observer les cinq devoirs de conduite, ou de comportement :

- **Le devoir de compétence, diligence et efficacité** : l'Administrateur est tenu de participer aux décisions du Conseil et de s'informer sur les éléments utiles à la prise de décision. A ce titre, il doit requérir les informations sur la mise en œuvre des objectifs sociaux et financiers de la CECADM, assister aux réunions, exercer son jugement de manière indépendante et s'assurer qu'il a un niveau satisfaisant de compréhension des principales questions relatives à l'Institution ;
- **Le devoir de loyauté** : l'Administrateur doit exercer ses pouvoirs dans l'intérêt de la CECADM et non dans son intérêt propre ou celui d'un tiers. Le devoir de loyauté s'exerce tout particulièrement face à des risques de conflit d'intérêts, d'opportunités opérationnelles et pour tout ce qui exige la confidentialité. La ligne de conduite de l'Administrateur doit être déterminée par l'objectif de réalisation de la mission de la CECADM ;
- **Le devoir de conformité** : les Administrateurs doivent être fidèles à la mission de la CECADM et promouvoir ses valeurs. Ils doivent s'assurer que ses pratiques sont conformes à ses objectifs sociaux et financiers et qu'elles ne peuvent en aucun cas nuire à ses employés, à ses membres et à son environnement ;

- **Le devoir de prudence et d'indépendance :** les Administrateurs doivent faire preuve de réserve, de discernement, de prudence, de rigueur et d'indépendance dans l'exercice de leur mandat ;
- **Le devoir de confidentialité :** les Administrateurs doivent respecter le caractère confidentiel de tout renseignement qui est porté à leur connaissance dans l'exercice ou dans le cadre de leur mandat.

Le Code d'éthique et de conduite des Administrateurs et membres du Conseil de Surveillance est détaillé dans un règlement ad hoc.

II.5.1.3. Le Comité de Crédit

En concertation avec le Vice-président, le Président du CA nomme un Comité de Crédit composé d'au moins trois Administrateurs. Le Comité de Crédit choisit en son sein un Président.

Le Comité de Crédit est un organe ayant la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et aux procédures définies par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Crédit se réunit au moins une fois le trimestre, et autant que de besoin en fonction des demandes de crédits soumis à son analyse. Il délibère à la majorité des membres.

Le Directeur Général de la CECADM participe, sans droit de vote, aux réunions du Comité de Crédit dont il assure le secrétariat.

Le Comité de Crédit peut se réunir en session extraordinaire chaque fois que de besoin.

Le Comité de Crédit transmet à la fin de chaque trimestre un rapport de ses activités au Conseil d'Administration avant la tenue de sa réunion ordinaire.

Le Règlement d'Ordre Intérieur du Comité de crédits est défini dans un document ad hoc.

II.5.1.4. Le Conseil de Surveillance (CS)

Le Conseil de Surveillance est un organe chargé du contrôle de la gestion et de la régularité des opérations de la CECADM. Il veille aussi à l'évaluation de la qualité du contrôle interne et de l'appréciation de la cohérence des systèmes d'identification, de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. A cet effet, il est habilité à effectuer toute vérification des comptes, des livres et des opérations de la CECADM.

Dans l'exercice de sa mission, il a accès à toute pièce et tout renseignement qu'il juge utiles.

Le Conseil de Surveillance est doté, pour l'exercice de son contrôle, des procédures écrites et à jour, relatives à l'évaluation des aspects de fonctionnement de la CECADM notamment :

- L'efficacité du contrôle interne ;
- Les politiques et pratiques financières telles que l'épargne, le crédit, la gestion financière et budgétaire, la politique de placement et d'investissement ;
- La comptabilité et la caisse ;

- Les aspects de gestion administrative ;
- Les politiques et pratiques coopératives.

Les rapports de vérification internes, quelle que soit leur nature, ainsi que des rapports des contrôles externes doivent être communiqués au Conseil de Surveillance qui est tenu d'évaluer le suivi de la mise en œuvre des recommandations qui en sont issues et d'en rendre compte, au moins une fois l'an, à l'Assemblée Générale.

Le Conseil de Surveillance propose le cas échéant, des mesures relatives à la protection des intérêts de la CECADM et de ses membres et les soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Le Conseil de Surveillance se réunit une fois par trimestre en session ordinaire et chaque fois que de besoin.

Le Conseil de Surveillance a le rôle de signifier par écrit au Conseil d'Administration dès que :

- La CECADM contrevient à une disposition légale et/ou réglementaire se rapportant aux opérations et pouvant détériorer sa situation financière ;
- Il découvre des pratiques financières ou administratives pouvant détériorer la situation financière de la CECADM ;
- Il constate que la CECADM ne se conforme pas aux textes légaux et réglementaires en vigueur.

Le Conseil de Surveillance a le rôle d'informer l'Assemblée Générale lorsqu'à son avis, le Conseil d'Administration néglige de prendre, dans les meilleurs délais, eu égard aux circonstances, les mesures appropriées pour remédier aux situations qu'il a identifiées dans ses rapports.

A la fin de l'exercice social, le Conseil de Surveillance a le rôle de présenter à l'Assemblée Générale un rapport sur la régularité, la sincérité des comptes, les opérations et éventuellement les règles de déontologie qui n'ont pas été respectées.

II.5.1.5. La Direction Générale

La Direction générale est responsable de la gestion, de la communication de l'information adéquate au CA et du bon fonctionnement des différents services de la CECADM. La séparation des responsabilités entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale doit être formellement définie et documentée afin de garantir la séparation des pouvoirs et éviter la concentration des pouvoirs de décision au sein d'un seul organe.

Le Conseil d'Administration définit clairement le rôle du Directeur Général, qui devrait comprendre ce qui suit:

- Le Directeur Général est le premier dirigeant au niveau interne qui est responsable devant le Conseil d'Administration, de l'exécution du plan stratégique et de la réalisation des objectifs de performance ;

- Le Conseil d'Administration délègue au Directeur Général la pleine autorité de gérer le personnel et les opérations quotidiennes.
- Le Conseil d'Administration évalue régulièrement les performances du Directeur Général et prend des mesures appropriées à son égard.

Le Directeur Général assure la gestion quotidienne de la CECADM par le truchement du Comité de Direction.

Les fonctions du Comité de Direction sont définies dans un Règlement ad hoc.

II.5.2. Relation avec les autres intervenants

L'analyse de la gouvernance ne se limite pas nécessairement à l'étude des rapports entre les acteurs clés de la CECADM que sont les dirigeants. Le Conseil d'Administration doit connaître les acteurs externes qui peuvent influencer la prise de décision (membres, salariés, autorités de tutelle, bailleurs/prêteurs, assistants techniques etc.) et le contexte qui peut contraindre ou influencer la marge de décision du Conseil d'Administration dans sa stratégie (concurrence, évolution des marchés, vision des autorités du MDNAC vis-à-vis de la coopérative, réglementation). La gouvernance met en jeu un ensemble de relations de pouvoir et de modes d'arbitrage qui sont souvent complexes et subtils.

Il est important de cerner les autres catégories d'acteurs internes ou périphériques à la CECADM ayant une influence sur sa gouvernance.

Des outils tels que les grilles de prise de décision permettent d'analyser le rôle de chacun dans le processus décisionnel et d'identifier le pouvoir réel de décision, le niveau de décision (majoritaire ou minoritaire) et la localisation du pouvoir (interne ou externe).

II.5.3. Délégation des pouvoirs

L'Assemblée Générale délègue les pouvoirs au Conseil d'Administration de veiller au fonctionnement et à la bonne conduite de la CECADM sans s'immiscer dans la gestion quotidienne.

Le Conseil d'Administration délègue les pouvoirs au Directeur Général d'assurer la gestion quotidienne de la Coopérative et d'exécuter le plan stratégique élaboré et adopté.

Dans sa fonction de contrôle, le Conseil d'Administration met en place des comités spécialisés qui sont chargés d'analyser en profondeur certaines questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. L'organisation et le fonctionnement d'un comité spécialisé font l'objet d'un règlement ad-hoc.

II.6. Rôles et attributions de la Direction Générale et du Conseil d'Administration

Les rôles et attributions du CA et de la DG sont repris dans le tableau comparatif ci-après :

Conseil d'Administration	Direction Générale

Définition et sauvegarde de la mission	Mise en œuvre de la mission
Décisions stratégiques	Décisions opérationnelles
Vision à long terme	Vision à court et moyen terme
Elus	Salariés
Responsabilité politique	Responsabilité technique
Rendre compte à l'Assemblée Générale	Rendre compte au Conseil d'Administration
Embauche le Directeur	Embauche le personnel
Impliqué régulièrement	Impliqué au quotidien
Contrôle	Informe
Vote le budget	Gère le budget

En définitive, la bonne gouvernance est un défi permanent, **une gouvernance efficace implique une réorientation face à des dysfonctionnements** mais aussi une stratégie commune à travers :

- une mission partagée ;
- le partage de l'information ;
- la clarification des rôles et responsabilités
- la mise à disposition des moyens appropriés ;
- un contrôle efficace supervisé par les Administrateurs ;
- une politique de gestion des risques ;

La gouvernance doit poursuivre son évolution parallèlement à l'évolution de l'institution et de son environnement.



CHAPITRE III : GESTION DES RISQUES

Par le passé, les systèmes de contrôle portaient sur la détection d'un problème puis sa résolution. De nos jours, l'approche consiste à identifier et évaluer les risques, les prévenir et les gérer.

III.1. Principaux risques de la CECADM

Du fait de la spécificité de ses actifs et de ses membres, les risques auxquels est confrontée la CECADM sont diversifiés. On peut les classer en quatre catégories : les risques sociaux, opérationnels, financiers et externes. Par ailleurs, ils sont étroitement liés dans le sens où les uns peuvent être la conséquence des autres, surtout que tous peuvent entraîner un risque de réputation et générer eux-mêmes d'autres risques.

III.1.1. Quatre grands types de risques

- Les **risques sociaux** concernent les risques de dérives liées à la réalisation de la mission, aux relations de l'IMF avec ses employés et ses clients (dérive de mission, impact négatif sur les clients, conflits internes) ;
- Les **risques opérationnels** résident dans les points de vulnérabilité caractérisant les opérations courantes : crédit, fraude, inefficacité, sécurité, etc. ;
- Les **risques financiers** comprennent la gestion bilancielle (dont le risque de taux d'intérêt, d'illiquidité, de change), l'intégrité du système d'information et la dépendance stratégique, financière et/ou opérationnelle ;
- Les **risques externes** sont le plus souvent hors de contrôle de la CECADM, mais doivent être évalués et atténués : réglementation, concurrence, environnement, macroéconomie, etc.

De la mauvaise gestion de ces risques, en particulier des risques sociaux et opérationnels, peut en outre découler un risque de réputation (impact négatif sur l'image de l'institution).

Le Conseil d'Administration a une responsabilité spécifique dans la prévention des risques, dans leur détection et dans leur correction. Il doit identifier les risques et la façon de les prévenir, intégrer la vigilance et la gestion de ces risques dans la culture institutionnelle, s'assurer de la mise en place des outils adéquats pour leur prévention, et suivre l'utilisation effective de ces outils. Il doit aussi veiller à la mise en place d'un système de contrôle efficace et à la mise en œuvre des recommandations

III.1.2. Risques liés à la défaillance de la gouvernance

Certains **risques** sont spécifiquement liés à la défaillance de la gouvernance notamment :

- Le **risque de routine** : les pratiques restent les mêmes alors que l'environnement socio-économique change, que les membres ont de nouveaux besoins, que de nouveaux segments de clientèle pourraient être servis et que de nouvelles normes apparaissent. La routine peut se traduire par un non-renouvellement ou une sclérose des responsables, un fonctionnement non démocratique des organes de gestion, l'abandon progressif des procédures, la difficulté à corriger des déviations par trop de complicité, etc.
- Le **risque de dérive de mission** : les objectifs et les critères définis dans l'énoncé de mission (ou une partie d'entre eux) deviennent secondaires ou sont négligés au profit d'autres objectifs. Par exemple, les objectifs commerciaux peuvent prendre l'ascendant sur les objectifs sociaux. Ce risque est particulièrement fort en cas de forte croissance, de changement institutionnel (statut, personnes) ou de changement du contexte socio-économique (concurrence, évolution du marché) ;
- Les **risques liés à la mauvaise gestion de la croissance** : une croissance trop forte et mal maîtrisée présente des risques surtout pour la qualité du portefeuille et peut conduire à une dérive de la mission ;
- Les **risques de conflits d'intérêts** : les problèmes qui découlent des décisions animées par la recherche ou la protection d'avantages personnels tant du côté de la direction que de celui des Administrateurs et non alignés sur le développement à long terme de l'institution ;
- Les **risques de blocage dans les décisions ou de mauvaises décisions** : la situation où deux groupes d'Administrateurs s'opposent de telle sorte qu'aucune majorité ne pourrait se dégager.

III.2. Mise en place d'un système de gestion des risques

III.2.1. Système de contrôle interne

Le contrôle interne désigne l'ensemble des mécanismes mis en place par la CECADM pour surveiller les risques avant, pendant et après les opérations.

Un système de contrôle efficace permet à la coopérative de conserver une certaine maîtrise sur les risques. C'est pourquoi les instances de gouvernance doivent s'assurer de la qualité du contrôle interne. Il est une composante essentielle de la politique de gestion des risques.

Selon le comité de Bâle, les principaux objectifs du processus de contrôle interne au sein d'une institution financière sont de trois ordres :

- Vérifier l'efficience et l'efficacité des opérations ;
- Assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données financières et de l'information de gestion ;
- Garantir la conformité aux lois, réglementations et standards en vigueur.

Le système de contrôle interne est constitué de trois niveaux :

- **le contrôle de premier niveau (opérationnel)** est effectué par les opérationnels eux-mêmes, par l'encadrement des équipes et par les responsables hiérarchiques dans le cadre de leurs activités quotidiennes et doit être mis en œuvre au fur et à mesure du traitement de leurs différentes tâches ;
- **le contrôle de deuxième niveau (permanent)** est effectué, par des équipes dédiées au contrôle de la conformité, contrôle interne, etc. qui n'exercent pas de fonctions opérationnelles. Il doit s'assurer de la bonne exécution des contrôles de 1^{er} niveau et du respect des procédures. Les équipes dédiées à ce contrôle peuvent être centralisées et/ou situées au niveau des activités ou métiers. La fonction de contrôle permanent nécessite une stricte indépendance entre l'initiateur d'une opération et celui qui la valide ;
- **le contrôle de troisième niveau (périodique)** a pour rôle de veiller au bon fonctionnement du dispositif de contrôle, afin d'informer les dirigeants effectifs et le Conseil de Surveillance. Il est effectué par des collaborateurs indépendants intervenant sur pièces ou sur place dans le cadre des audits ponctuels. Le contrôle à ce niveau est effectué par l'audit interne, et, à la demande de l'organe compétent, par un Cabinet externe ou par l'Autorité de régulation. La fonction de contrôle périodique doit être placée en situation d'indépendance par rapport à l'ensemble des entités et services qu'elle a à contrôler.

En vue de réduire la probabilité d'occurrence d'un événement désastreux, s'y préparer, intervenir et récupérer à la suite de la survenance d'incidents perturbateurs quels qu'ils soient, la CECADM se dote d'un Plan de continuité d'activités qui doit spécifier les exigences pour planifier, déployer, mettre en œuvre, exploiter, surveiller, revoir, maintenir et améliorer en permanence un système de gestion documenté.

III.2.2. Démarche itérative

La gestion des risques est une approche systématique destinée à identifier, mesurer, surveiller et gérer les risques au sein d'une institution. Au sein de la CECADM, la gestion des risques doit compter six étapes :

- **Identifier, évaluer et classer les risques** par ordre d'importance : cette étape met en jeu le Conseil d'Administration et les responsables exécutifs ;
- **Développer des stratégies pour mesurer les risques** : c'est le Conseil d'Administration qui approuve les politiques destinées à mesurer et à surveiller les risques. Il doit également vérifier qu'elles sont respectées au sein de la CECADM ;
- **Elaborer des politiques et procédures pour atténuer les risques** : la Direction Générale élabore des procédures et directives opérationnelles. Celles-ci indiquent au personnel de la CECADM comment intégrer dans leur pratique des mesures de contrôle interne efficace ;

- **Mettre en œuvre les contrôles et attribuer les responsabilités** : la direction sélectionne des contrôles efficaces contre chaque risque identifié et, si certaines de ces mesures de contrôle ont un impact sur les clients, elle doit en tenir compte pour leur élaboration. Elle doit ensuite attribuer à certains cadres la responsabilité de superviser la mise en place des contrôles et de les surveiller au fil du temps ;
- **Tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats** : après avoir mis en place des indicateurs permettant de déterminer quand un risque n'est pas correctement contrôlé, le CA et la Direction étudient les résultats d'exploitation pour évaluer si les politiques et procédures de l'IMF lui permettent de gérer ses risques de façon appropriée ;
- **Amender les politiques et procédures dès que nécessaire** : dans de nombreux cas, les résultats indiqueront s'il y a nécessité d'apporter certaines modifications aux politiques et procédures. De nouvelles expositions aux risques pourront apparaître, qui n'avaient pas été détectées précédemment. La direction peut alors élaborer de nouvelles mesures de contrôle des risques, puis superviser leur mise en œuvre. Une fois les nouveaux contrôles instaurés et le personnel formé, un nouveau cycle commence.

III.3. Audit externe

En vue de s'assurer de son bon fonctionnement, la CECADM est en droit de commanditer un audit externe dont l'auditeur de droit burundais ou étranger est préalablement agréé par la Banque Centrale. Cet audit externe porte notamment sur :

- L'organisation du travail ;
- La répartition des tâches et responsabilités ;
- Le respect des procédures ;
- La validité des états financiers ;
- Le système d'information et de gestion.

III.4. Rôle et responsabilités en matière de gestion des risques

Rôle institutionnel	Responsabilités
Membres du CA	Approuver les politiques et les procédures et vérifier leurs mises en application
Cadres dirigeants	Identifier les risques et élaborer des politiques, procédures, systèmes et recommandations destinés à les réduire
Responsables des Agences et Guichets	Exécuter les procédures et vérifier le respect des politiques et procédures

Personnel d'orientation et accompagnement	Respecter les procédures, suggérer les changements opérationnels et donner son avis sur les changements opérationnels proposés
Personnel chargé du contrôle interne	Vérifier le respect des politiques et procédures, évaluer le niveau des risques et faire des recommandations à l'endroit de la DG

La gestion des risques est un processus dynamique au cours duquel la coopérative évalue continuellement la pertinence de son dispositif de prévention des risques et l'amende si nécessaire. Par ailleurs, la Coopérative doit faire en sorte que tout le personnel soit impliqué dans l'identification et l'anticipation des risques. Le processus constitue un cycle itératif continu.

Fait à Bujumbura, le 06/07/2020

Secrétaire du Conseil d'Administration

Nestor BIGIRIMANA

Lieutenant-Colonel

Vice-président du Conseil d'Administration

Bonaventure MATORE

Lieutenant-Colonel

Président du Conseil d'Administration

Audace NDUWUMUNSI

