



**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)**

Promotion 4

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS
DANS LE PROCESSUS D'OCTROI DES
PRODUITS DE CREDIT DANS UNE IMF : CAS
DE L'ACEP**

Bibliothèque du CESAG



110540

Présenté par :
M. GUEYE Momar Dousse

Dirigé par :
M. WELE Abou

**Expert-comptable et
Associé du cabinet CECA**

OCTOBRE 2011

DEDICACES

A ALLAH le tout Puissant et à son prophète MOHAMAD (PSL).

A mes très chers parents pour l'éducation, les valeurs morales et le dévouement au travail qu'ils ont cultivé en moi. Que DIEU leur accorde une longue vie et une santé de fer.

A mes frères et sœurs pour leur soutien et fraternité.

A mes grands-parents, oncles, tantes, cousins et à toutes les personnes qui ont participé à mon éducation.

A la mémoire de Mor THIAM dit Dousse, de Fatou NDIOR et d'Ibrahima GUEYE.

A toutes les familles GUEYE, THIAM, BITEYE et KASSE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

A monsieur Mayoro LOUM, directeur général de l'ACEP pour son accord suite à ma demande de stage.

A notre directeur de stage monsieur Massina SEYE, responsable du département contrôle de gestion et à son assistante Fatou NDONGO pour leurs conseils et orientations.

A notre directeur de mémoire monsieur Abou WELE, expert-comptable et professeur au CESAG pour avoir accepté de m'encadrer.

A tout le personnel de l'ACEP pour leur collaboration.

A mes camarades de promotion pour leurs aides.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACEP : Alliance de crédit et d'épargne pour la production
- AG: Assemblée Générale
- AJ: Assistant Juriste
- BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CA: Conseil d'Administration
- CAC : Commissaire Aux Comptes
- CB: Chef de Bureau
- CC: Comité de Crédit
- CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CI : Contrôle Interne
- CIC: Comité d'Instruction du Crédit
- COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CR: Chef de Région
- CS: Comité de Surveillance
- DG: Direction Générale
- DRS-SFD: Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
- ERM: Entreprise Risk Management
- GCAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres

GEC: Groupement d'Épargne et de Crédit

IMF: Institution de Micro finance

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

MEC: Mutuelle d'épargne et de crédit

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONG: Organisation Non Gouvernementale

PAR : Portefeuille à Risque

PARMEC: Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit

PM : Petite et Moyenne Entreprise

SCI: Système de Contrôle Interne

SFD: Système Financier Décentralisé

TPE: Très Petite Entreprise

UMOA: Union Monétaire Ouest Africaine

USAID: United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Analyse comparative activité de crédit micro finance vs secteur bancaire.....	- 9 -
Tableau 2 : description crédit individuel et crédit solidaire.....	- 18 -
Tableau 3 : Exemple de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit	- 25 -
Tableau 4 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" expression du besoin.....	- 75 -
Tableau 5 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" montage du dossier	- 76 -
Tableau 6 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" mise en place du crédit...	- 77 -
Tableau 7 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" remboursement du crédit	- 81 -
Tableau 8 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" gestion du recouvrement et du contentieux	- 82 -
Tableau 09 : Echelle de gravité.....	- 83 -
Tableau 10 : Echelle de probabilité.....	- 83 -
Tableau 11 : Evaluation de la criticité des risques.....	- 84 -
Tableau 12 : Classement des risques par priorité.....	- 87 -
Tableau 13 : Forces et faiblesses du dispositif de CI.....	- 89 -
Tableau 14 : Plan d'actions	- 92 -

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : cinq familles de risque dans les SFD.....	- 22 -
Figure 2 : processus de gestion des risques.....	- 37 -
Figure 3: le cube du COSO 2.....	- 44 -
Figure 4: processus de gestion des risques.....	- 46 -
Figure 5: modèle d'analyse.....	- 48 -
Figure 6: répartition du volume de crédit par objet de financement.....	- 55 -
Figure 7 : Cartographie des risques.....	- 90 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne.....	- 103 -
Annexe 2 : Grille d'analyse des tâches	- 113 -
Annexe 3 : Organigramme de l'ACEP	- 114 -
Annexe 4 : Test de conformité et de permanence.....	- 115 -
Annexe 5 : organigramme proposé : le reste respecte l'organigramme précédent	- 116 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
TABLE DES MATIERES.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE	- 1 -
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	- 6 -
CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'OCTROI DES PRODUITS DE CREDIT DANS UNE IMF.....	- 8 -
1.1 Le processus d'octroi des produits de crédit.....	- 8 -
1.1.1 Définition du crédit et méthodologie	- 8 -
1.1.1.1 Définition du crédit.....	- 8 -
1.1.1.2 Méthodologie de crédit	- 9 -
1.1.1.3 Analyse comparative de l'activité de crédit microfinancier vs crédit bancaire	- 9 -
1.2 Acteurs du processus et son organisation	- 11 -
1.2.1 Définition du processus.....	- 11 -
1.2.2 Catégories de processus	- 11 -

1.2.3 Acteurs du processus d'octroi de crédit	- 12 -
1.2.4 L'organisation du processus d'octroi des produits de crédit dans une IMF	- 13 -
1.3 Typologie des produits de crédit dans une IMF	- 17 -
1.3.1 Le crédit individuel	- 17 -
1.3.2 Le crédit groupé	- 17 -
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DANS LES SFD ET LES MECANISMES ASSURANT LEUR MAITRISE.....	- 20 -
2.1 Notion de risque.....	- 20 -
2.1.1 Définition	- 20 -
2.1.2 Risques dans les IMF	- 21 -
2.2 Les risques opérationnels	- 22 -
2.2.1 Définition des risques opérationnels	- 23 -
2.2.2 Différentes catégories de risques opérationnels.....	- 23 -
2.2.3 Outils spécifiques à la gestion des risques opérationnels.....	- 27 -
2.3 Processus de gestion des risques opérationnels	- 30 -
2.3.1 L'identification des risques	- 30 -
2.3.2 Evaluation des risques.....	- 31 -
2.3.3 Classement des risques par priorité.....	- 32 -
2.3.4 Traitement des risques	- 32 -
2.3.4.1 La prévention.....	- 32 -

2.3.4.2 L'acceptation	- 33 -
2.3.4.3 La réduction.....	- 33 -
2.3.4.4 Le financement	- 34 -
2.3.4.5 L'évitement.....	- 35 -
2.3.5 Activités de contrôles mises en place	- 35 -
2.3.6 Pilotage.....	- 36 -
2.4 Mécanismes de gestion des risques opérationnels	- 37 -
2.4.1 Le contrôle interne	- 37 -
2.4.1.1 Enjeux du CI pour les SFD.....	- 38 -
2.4.1.2 Composantes du CI.....	- 39 -
2.4.2 L'audit interne.....	- 40 -
2.4.2.1 Définition.....	- 40 -
2.4.2.2 Objectifs.....	- 41 -
2.4.3 L'audit externe	- 41 -
2.4.3.1 Définition.....	- 41 -
2.4.3.2 Objectifs.....	- 42 -
2.5 Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques	- 42 -
2.5.1 Le COSO 2.....	- 42 -
2.5.2 L'ISO 31000	- 44 -
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	- 47 -

3.1 Modèle d'analyse - 47 -

3.2 Collecte de des données - 49 -

 3.2.1 Observation - 49 -

 3.2.2 Le questionnaire - 49 -

 3.2.3 L'interview - 50 -

 3.2.4 L'analyse documentaire - 50 -

 3.2.5 La grille d'analyse des tâches - 50 -

 3.2.6 Test de conformité et permanence - 51 -

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE - 52 -

CHAPITRE IV: PRESENTATION DE L'ACEP - 54 -

 4.1 Historique - 54 -

 4.2 Missions, réseau et statut légal - 55 -

 4.2.1 Les missions - 55 -

 4.2.2 Le réseau - 56 -

 4.2.3 Statut légal - 56 -

 4.3 Produits et services de transfert - 57 -

 4.3.1 Les produits d'épargne - 57 -

 4.3.1.1 Le compte courant - 57 -

 4.3.1.2 Le compte épargne spéciale - 57 -

 4.3.1.3 L e compte épargne-projet - 57 -

4.3.1.4 Le compte à terme	- 57 -
4.3.2 Le transfert	- 58 -
4.3.3 Les produits de crédit.....	- 58 -
4.3.3.1 Le crédit TPE.....	- 58 -
4.3.3.2 Le crédit PME.....	- 58 -
4.3.3.3 Le crédit conso habitat.....	- 59 -
4.4 Architecture organisationnelle	- 60 -
4.4.1 Principaux organes.....	- 60 -
4.4.2 Différents départements.....	- 61 -
4.4.2.1 Département Audit interne / Inspection générale	- 61 -
4.4.2.2 Département Réseau et PME.....	- 62 -
CHAPITRE V : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DES PRODUITS DE CREDIT AU SEIN DE L'ACEP.	- 64 -
5.1 Description du processus d'octroi des produits de crédit	- 64 -
5.1.1 Expression du besoin	- 64 -
5.1.2 Montage du dossier de crédit	- 64 -
5.1.2.1 Niveau chef de bureau ou conseiller d'épargne et de crédit	- 64 -
5.1.2.2 Niveau chef régional ou superviseur en épargne et crédit	- 66 -
5.1.2.3 Niveau du comité d'instruction du crédit (C.I.C)	- 66 -
5.1.3 Approbation des dossiers	- 66 -

5.1.4 Confirmation du crédit - 67 -

5.1.5 Etablissement des garanties - 67 -

5.1.6 Etablissement du contrat - 67 -

 5.1.6.1 le service juridique..... - 67 -

 5.1.6.2 La comptabilité..... - 67 -

5.1.7 Le déblocage du crédit - 68 -

 5.1.7.1 Le contrôle du service audit..... - 68 -

 5.1.7.2 La signature du chèque - 68 -

5.1.8 Remboursement des crédits - 69 -

5.1.9 Gestion du recouvrement et du contentieux..... - 69 -

 5.1.9.1 Processus de recouvrement..... - 69 -

 5.1.9.2 Suivi des carnets de reçus et des états de versements..... - 69 -

5.2 Acteurs du processus d'octroi des produits de crédit..... - 70 -

 5.2.1 Les techniciens..... - 70 -

 5.2.2 Les décideurs..... - 70 -

5.3 Dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit au sein de l'ACEP - 71 -

 5.3.1 Le contrôle à priori..... - 71 -

 5.3.2 Le contrôle à postériori - 72 -

 5.3.3 Le contrôle inopiné - 72 -

5.3.4 Le programme annuel d'audit et d'inspection	- 72 -
5.3.5 L'apport du commissariat aux comptes et du CS	- 73 -
CHAPITRE VI : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DES PRODUITS DE CREDIT AU SEIN DE L'ACEP	- 74 -
6.1 Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus.....	- 74 -
6.1.1 Identification des risques opérationnels liés au processus	- 74 -
6.1.2 Evaluation des risques recensés	- 82 -
6.1.3 Classement des risques par priorité.....	- 86 -
6.1.4Appréciation du dispositif de CI de l'ACEP	- 88 -
6.1.5 Elaboration de la cartographie des risques.....	- 90 -
6.1.5 Analyse de la cartographie.....	- 91 -
6.2Plan d'actions	- 91 -
6.3 Recommandations.....	- 97 -
6.3.1 Pour la DG	- 97 -
6.3.2 Pour le département d'audit interne/inspection	- 97 -
6.3.3 Pour le département réseau/ guichet PME	- 98 -
6.3.4 Pour les organes spéciaux	- 98 -
6.3.5 Pour le département contrôle de gestion	- 98 -
CONCLUSION GENERALE.....	- 100 -
ANNEXES	- 102 -

BIBLIOGRAPHIE - 117 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au cours de ces dernières années, les scandales financiers, les incertitudes du marché et la turbulence des marchés de capitaux ont mis en lumière les dangers liés aux risques et les conséquences d'une mauvaise gestion du risque. Le risque constitue un facteur inhérent aux activités du secteur financier. De nouvelles réglementations ont également vu le jour et exigent un niveau de contrôle poussé et une bonne visibilité du risque, tout en désignant le conseil d'administration et les directeurs comme personnellement responsables. L'explosion constante des volumes de transactions et les besoins d'automatisation et de vitesse de traitement ont fait grimper le coût du risque.

Le secteur de la microfinance a connu une croissance considérable dans les pays du monde entier ces vingt dernières années notamment dans les pays africains. Cette situation s'explique par l'inaccessibilité du crédit pour les couches défavorisées dans le système de la banque classique.

Au Sénégal le même constat a été fait et l'évolution du secteur peut être subdivisée en deux parties. La première représente l'émergence du secteur et la mise en place en place d'un cadre juridique entre 1993 et 1997 et la seconde caractérisée par la consolidation du secteur qui s'étale de 1997 à nos jours. Cette dernière se traduit par le renforcement et le regroupement des acteurs du secteur.

- « Les grands réseaux (CMS, ACEP et PAMECAS), structures mutualistes qui occupent environ 80% du marché.
- Les réseaux émergents constitués de structures sous forme mutualiste telles que entre autres UMECAS, CAURIS Microfinance et U-IMCEC, de société à capitaux (MICROCRED) etc.
- Les SFD isolés qui sont en général en milieu rural et périurbain et qui occupent une faible part du marché. » Brouwers & al (2011 : 65)

Ainsi au 31 décembre 2008, les SFD du Sénégal comptaient :

- « Plus de 1.200.000 membres.
- Plus de 113 milliards F CFA d'encours d'épargne.
- Plus de 150 milliards F CFA d'encours de crédit.
- Un portefeuille à risque à 90 jours de 3,37%.» DRS (2010 : 16-23)

Les institutions de micro finance (IMF) comme dans toute entreprise offrant des services financiers sont confrontées à des risques car elles manipulent beaucoup d'espèces. Raison pour laquelle la BCEAO a mis en place de nouvelles instructions qui sont en vigueur depuis le 1^{er} juillet et le 30 août 2010. Et parmi ces instructions nous notons l'existence des normes prudentielles applicables aux SFD. Ces dernières comprennent neuf ratios.

Par souci de pérenniser l'activité de l'entreprise les dirigeants ont donc pour rôle d'assurer la viabilité de l'exploitation pour aboutir à son développement. Pour arriver à cette fin la gestion du risque devient un point incontournable pour les organes décisionnaires de l'entreprise.

« Les risques des IMF peuvent être organisés en quatre catégories principales :

- Les risques institutionnels menacent soit la mission sociale soit la mission commerciale : changement du marché cible, dépendance vis-à-vis d'un bailleur.
- Les risques opérationnels résident dans les points de vulnérabilité caractérisant les opérations courantes : crédit, fraude, inefficacité, sécurité.
- Les risques liés à la gestion financière comprennent la gestion bilancielle, la liquidité, l'intégrité du système.
- Les risques externes sont le plus souvent hors de contrôle pour l'IMF mais doivent être évalués et atténués : réglementation, concurrence, démographie, macroéconomie, etc. » CGAP (2003 :7)

L'alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP) fait partie des leaders dans le secteur de microfinance au Sénégal. C'est une institution très sollicitée par une clientèle importante du fait de l'engouement de la majorité de la population pour les produits de crédit offerts qui répondent mieux à leur niveau de revenus. Cette situation entraîne des transactions importantes et un maniement d'espèces important au niveau des différents guichets de l'entité. L'exécution de ces tâches quotidiennes nous conduit donc à rencontrer une multitude de risques dont les risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit. Par conséquent leur gestion occupe une place considérable dans la politique managériale de l'institution. Même si nous notons l'existence d'un département d'audit/inspection générale au sein de l'ACEP, aucune institution y compris les grandes institutions internationales ne

peut se targuer de gérer efficacement les risques opérationnels notamment ceux liés au processus de crédit.

Les conséquences qui en résultent sont :

- Non-paiement du crédit accordé aux clients.
- Menace sur la pérennité de l'institution.
- Augmentation des cas de fraude.

Ces situations peuvent avoir plusieurs causes mais nous allons citer les principales :

- Défaillance du contrôle interne de l'institution.
- Mauvaise définition des procédures de travail.
- Mauvaise compréhension des textes régissant la microfinance.
- Défaillance du système d'information de l'institution.

Donc nous apporterons des solutions retenues à ces problèmes à savoir :

- Concevoir une cartographie des risques.
- Se doter des meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi des produits de crédit.
- S'attacher les services d'un consultant ou d'un cabinet pour un audit opérationnel.
- Améliorer le système d'information pour une meilleure circulation de l'information.
- Gérer les risques opérationnels liés au processus crédit en mettant en œuvre un dispositif de contrôle interne efficace et efficient.

Nous nous contenterons de la dernière solution. En effet gérer les risques constitue tout un processus à savoir identifier les risques, les classer par priorité et enfin mettre en place des stratégies pour les atténuer ou carrément les maîtriser.

La question fondamentale de la recherche est :

« Quel est l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit au sein de l'ACEP ? »

De façon spécifique nous dirons :

- Quels sont les risques opérationnels rencontrés par l'ACEP dans le processus crédit ?
- Quelles sont les techniques de gestion de ces risques adoptés par l'ACEP ?
- Quel est le dispositif de gestion idéal pour gérer ces risques voire les maîtriser ?
- Quelle sera la démarche à adopter pour exécuter ce travail ?

Pour apporter des réponses à toutes ces questions et amener le département audit/inspection générale à gérer plus efficacement les risques opérationnels de crédit nous avons fait le choix de travailler sur le thème qui suit :

« La gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi des produits de crédit dans une IMF : cas de l'ACEP »

L'objectif principal de cette étude est d'apprécier l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit en vue de leur maîtrise pour assurer la pérennité de l'institution.

Les objectifs spécifiques qui en résultent sont :

- ❖ identifier les risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit au sein de l'ACEP ;
- ❖ évaluer les risques opérationnels identifiés ;
- ❖ identifier les dispositifs de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit de l'ACEP ;
- ❖ évaluer l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit de l'ACEP.

L'intérêt du sujet pour l'ACEP est d'amener les autorités décisionnaires à faire de la gestion des risques une priorité dans leur politique générale notamment les risques opérationnels liés au processus crédit. Et pour ce qui est de nous stagiaire, ce travail nous permettra d'utiliser nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation dans un cadre pratique et d'approfondir nos connaissances sur le domaine étudié.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'accès au crédit a toujours été un casse-tête pour les couches à faible revenu et comme le dit l'adage « les banques ne prêtent qu'aux riches ». Cette situation demeure depuis fort longtemps dans notre sous-région du fait que la majorité de la population vit en dessous du seuil de la pauvreté. Cependant des palliatifs ont toujours été trouvés pour remédier à cela. C'est l'exemple des tontines, des clubs d'épargne, caisses de solidarité, fonds rotatifs, coopératives d'épargne et de crédit qui faisaient office de moyens de financement.

C'est dans ce contexte qu'est née la microfinance pour fournir des services financiers aux populations exclues des systèmes bancaires classiques. Depuis la première conférence internationale de Washington en 1997 jusqu'à la remise du prix Nobel de la Paix 2006 à Muhammad YUNUS fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh, la microfinance ne cesse d'étendre ses tentacules.

Cependant notons qu'en 1956 déjà au Cameroun la caution solidaire d'un groupe d'emprunteurs a été expérimentée et les premières coopératives d'épargne et de crédit (crédit unions) font leur apparition au Ghana. Donc la microfinance est présente en Afrique depuis longtemps, elle est même antérieure à la Grameen Bank. Cependant l'essor de la microfinance dans le continent n'est visible que depuis une quinzaine d'années.

Dans cette première partie nous présenterons le concept, la mission d'une IMF et le processus d'octroi des produits de crédit.

CHAPITRE I : LE PROCESSUS D'OCTROI DES PRODUITS DE CREDIT DANS UNE IMF

A ce jour il y aurait plus de dix mille IMF dans le monde, le secteur de la microfinance est devenu en quelques années un maillon essentiel dans l'économie des pays pauvres. En effet le secteur s'est doté d'institutions fortes, de nouvelles réglementations et des ressources humaines de qualité. Donc ce sont des millions de personnes *non bancables* qui ont accès aux services de la microfinance. Nous attèlerons à présenter le concept, la mission d'une IMF et le processus d'octroi des produits de crédit.

1.1 Le processus d'octroi des produits de crédit

Les crédits octroyés par les SFD ont une certaine particularité par rapport aux institutions bancaires classiques. Les produits de crédit doivent être développés pour répondre à l'objectif pour lequel le crédit est destiné. Les produits de crédit se diversifient de plus en plus du fait de la demande multiforme des clients. Ce qui fait que leur conception demande un travail rigoureux et bien réfléchi. Pour mieux comprendre ce processus nous allons définir la notion de crédit, aborder les acteurs du processus et son organisation et enfin de la typologie des produits de crédit.

1.1.1 Définition du crédit et méthodologie

Afin de mieux cerner le processus de crédit, nous allons définir le terme crédit et expliquer la méthodologie de crédit qu'utilisent les SFD.

1.1.1.1 Définition du crédit

Le crédit est une « opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à disposition d'un client une somme d'argent moyennant intérêts et frais, pour une durée déterminée ou indéterminée (Béguin et Bernard, 2008 : 284)

Selon l'alinéa 1 de l'article 5 de la loi bancaire « *Sont considérés comme opérations de crédit les opérations de prêt, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garantie, de financement de ventes à crédit et de crédit-bail.* »

NB : Dans le domaine de la microfinance nous avons un terme qui revient souvent qui est le microcrédit. Il peut être défini comme des prêts à faible montant attribué à des acteurs économiques en vue de financer leurs activités génératrices de revenus

1.1.1.2 Méthodologie de crédit

Nos banques traditionnelles fondent leur politique de crédit sur les gages et garanties en général sur l'actif du client. A cela s'ajoutent des états financiers fiables et sincères qui reflètent la santé financière de l'entreprise. Tout ceci fait que la procédure administrative est lourde et compliquée pour les acteurs de l'économie qui sont dans la plupart dans l'informel.

C'est dans ce contexte que la microfinance a innové en utilisant une autre approche. En effet le profil individuel est mis en avant en d'autres termes la volonté et la capacité du client à rembourser sont privilégiées. Cependant cela n'empêche que les SFD prennent des garanties matérielles en dépôt mais elles ne sont pas le fondement des crédits accordés aux clients.

La majorité des SFD optent pour des crédits en montant progressif. Cette stratégie vise à s'assurer du respect des clauses contractuelles et du sérieux des clients. Par conséquent le client se verra attribuer des crédits de plus en plus importants avec des délais courts s'il remplit sa part du contrat en étant régulier sur ses versements. CGAP (1998 : 14-18)

1.1.1.3 Analyse comparative de l'activité de crédit microfinancier vs crédit bancaire

Elle est synthétisée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Analyse comparative activité de crédit micro finance vs secteur bancaire

Critères	Microfinance	Secteur bancaire
Objectifs principaux	Fonctions d'intermédiation sociale et financière	Rentabilité
Population cible	Pauvre	Solvable

Durée	Court terme, voire moyen terme	Variable
Taux d'intérêt	Relativement élevé	Concurrentiel
Montant unitaire des prêts	Faible	Relativement important
Fréquence des remboursements	Importante	Variable
Nombre d'octrois	A niveau d'activité comparable, plus important	A niveau d'activité comparable, plus réduit
Garanties	Profil individuel de l'emprunteur, proximité avec la clientèle, pression sociale, solidarité au sein de groupes d'emprunteurs	Garanties réelles
Principales sources de Financement	Partenaires publics et privés, bailleurs de fonds, épargne	Epargne, marché interbancaire, Autofinancement
Flux financiers	Espèces essentiellement	Virements bancaires et chèques essentiellement
Principales méthodes de Recouvrement	A l'amiable et par pression sociale	A l'amiable et par voies Contentieuses
Critères de choix clients	Relativement souples et délégués aux agents de crédit	Rigoureux, relevant de plusieurs niveaux de délégation
Vitesse de progression du Portefeuille	Importante	Relativement moindre
Dispersion géographique	Importante	Relativement moindre
Exposition à la fraude	Importante	Relativement moindre
Qualité de l'information Financière	Faible	Elevée

Source : Donnadiou (2009 :141)

1.2 Acteurs du processus et son organisation

Plusieurs acteurs participent au processus d'octroi des produits de crédit dans un SFD. Pour comprendre ce processus nous allons définir le terme processus, citer les acteurs de ce processus et expliquer son organisation.

1.2.1 Définition du processus

Selon Herard (2003 : 119) « Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts.

1.2.2 Catégories de processus

Nous distinguons trois sortes de processus à savoir :

Les processus de management ou de direction (stratégie)

Ils traduisent le projet d'entreprise. La direction exprime la raison d'être de l'organisme, sa politique et les objectifs à atteindre. Quelques exemples :

- la stratégie d'entreprise,
- la démarche qualité (management de la qualité),
- et la communication interne.

Les processus de réalisation (métier)

Ils concernent directement la fabrication du produit ou la préparation et la fourniture du service. Ils comprennent toutes les activités depuis l'intégration du besoin des clients jusqu'à la satisfaction de ces besoins, comme exemple les activités commerciales ou de production ou de réalisation du service.

Les processus supports (soutien)

Ils servent d'étais aux autres processus. Ils rassemblent les moyens nécessaires à la réalisation des processus sans pour autant avoir une incidence directe sur le produit livré ou le service fourni aux clients. Longin & al (2008 :15-16)

1.2.3 Acteurs du processus d'octroi de crédit

Les acteurs du processus d'octroi des produits de crédit sont :

L'agent de crédit: il est le premier interlocuteur du demandeur de crédit. Il s'entretient avec ce dernier et lui explique les modalités et conditions d'octroi de crédit au sein du SFD.

« Un membre du personnel technique d'un SFD ; il a pour tâche la mise en place et la gestion des crédits. Il s'occupe particulièrement de l'instruction des dossiers de Crédit, les opérations de décaissement, de suivi et de recouvrement des crédits. » (Glossaire des termes usuels en microfinance 2009 :3)

Le comité d'instruction : il se charge d'apporter un avis favorable ou pas sur la viabilité du dossier. C'est seulement après l'approbation du comité d'instruction que le dossier est transmis au comité de crédit.

Le comité de crédit : Idéalement, dans la mesure où sa taille le permet, une IMF dispose, à l'instar du secteur bancaire commercial, d'un comité de crédit, dont le rôle est de définir la politique de crédit de l'institution au regard des risques, endogènes et exogènes, en présence. Fréquemment composé de cadres de l'institution, il peut en outre comporter des personnes influentes des communautés cibles, voire des clients.

L'instauration d'un tel organe est une mesure essentielle de prévention et de suivi du risque de crédit, concernant la fraude notamment. A noter que dans le cadre d'un crédit de type solidaire, le groupe d'emprunteurs assume partiellement la fonction de comité de crédit, du moins si la solidarité entre les membres est réelle.

Le service juridique : il doit assurer que :

- les documents composant le dossier sont complets et légaux,

- il n'existe aucun gage, hypothèque ou nantissement sur les garanties présentées,
- les garanties sont à la propriété du demandeur,
- et que l'avaliste est en mesure de supporter le crédit.

La direction générale : après l'aval du comité de crédit et les diligences apportées par le service juridique le dossier est transmis par la direction générale pour le déblocage des fonds

Les clients : ou demandeurs s'approchent du SFD et expriment leur besoin en vue de bénéficier du crédit sollicité.

1.2.4 L'organisation du processus d'octroi des produits de crédit dans une IMF

Le processus d'octroi est organisé de la manière suivante

Expression du besoin : la première étape du processus d'octroi des produits de crédit est l'expression du besoin. Si le bénéficiaire d'un crédit individuel ou les bénéficiaires de crédits regroupés expriment mal leur besoin, il peut en résulter des déboires. Ceci peut être le fait que le client est souvent influencé par son entourage qui le pousse à surévaluer ses besoins.

Elaboration du dossier de demande de crédit : après avoir exprimé son besoin correctement. Le client peut alors exprimer une demande formelle auprès du SFD pour l'élaboration du dossier de demande de crédit.

L'instruction : « Une fois le dossier de crédit élaboré, il s'agit de l'instruire. Par instruction, nous entendons l'ensemble des actions mises en œuvre pour l'établissement complet du dossier de demande avant sa soumission au Comité de Crédit.

L'instruction de la demande implique plusieurs intervenants :

- L'agent de crédit qui fait une instruction préliminaire au moment de l'élaboration du dossier de demande ;
- des techniciens en charge des études dans le cas de dossiers avec une composante technique dépassant les compétences du SFD, par exemple, outillages, constructions spécifiques;

- et le responsable d'agence/caisse qui valide et complète le dossier avant de le présenter au Comité de Crédit. Il s'assure en quelque sorte que le dossier est *présentable*, c'est-à-dire qu'il tient compte du respect des planchers, plafonds, durée et toutes conditions prévues aux règlements du SFD ainsi que le dossier est élaboré dans le respect des normes légales et règlements des organes de contrôle et de tutelle des SFD.

Selon le montant du crédit demandé, la visite et la contre-visite se feront par :

- l'agent de crédit et le superviseur,
- le superviseur et le coordinateur,
- et le coordinateur et la direction » Guide CI chapitre 6.2 8/35

Décision d'octroi du crédit : « A l'issue de l'instruction, le dossier de demande est transmis à l'organe en charge de l'octroi des crédits, le plus généralement équivalent au Comité de Crédit.

Cet organe doit statuer sur la recevabilité de la demande à la lumière de deux critères:

- analyse individuelle: il s'agit d'analyser la demande en tant que telle
- et analyse globale: il s'agit de prendre en considération l'impact de cette demande sur l'activité de crédit en particulier et sur le SFD de manière générale.

Au sortir du processus, le comité donne un avis motivé sur le dossier à la lumière des deux recommandations. La réponse peut être l'acceptation du crédit, l'ajournement en cas d'informations manquantes ou de dossier incomplet, ou le rejet. Guide CI chapitre 6.2 13/35

Formalités administratives et services de soutien : « En cas d'approbation de la part du Comité de Crédit, l'agent de crédit doit prendre à sa charge toutes les formalités administratives à mettre en place, à savoir:

- informer le client sur la décision du Comité de Crédit,
- accomplir les formalités d'enregistrement,
- élaborer le contrat de prêt,
- faire signer le contrat de prêt,

- accomplir les formalités liées à l'élaboration du contrat de prêt (élaboration de l'échéancier et calcul des intérêts tels que mentionnés dans la décision)
- effectuer les formalités de prise de garanties

Mettre en place les outils de suivi des prêts. L'emprunteur reçoit généralement un carnet dans lequel figurent les modalités de remboursement (échéance unique ou périodique, montants du principal et des intérêts). Guide CI chapitre 6.2 17/35

Décaissement : « Après la décision formelle d'octroi de crédit et si le client a accepté la proposition du SFD, ce dernier décaisse la valeur du crédit en faveur du bénéficiaire. Ce décaissement peut se faire de différentes manières:

- sous forme monétaire,
- sous forme de chèque,
- en nature
- et sous forme de transfert sur le compte épargne du membre »

Suivi après déblocage : « Une fois le décaissement effectué, il s'agit de réaliser le suivi du prêt afin de s'assurer que les fonds octroyés ont été utilisés dans le cadre de l'objet du prêt et dans les modalités fixées avec le SFD. » Guide CI chapitre 6.2 24/35

Remboursement : « Les remboursements des crédits, du principal et des intérêts peuvent être faits de différentes manières:

- par des dépôts de l'emprunteur au guichet d'une agence du SFD,
- par la collecte des remboursements par les agents de crédit du SFD,
- par prélèvement sur le compte d'épargne de l'emprunteur à chaque échéance
- et par précomptes effectués sur salaires » Guide CI chapitre 6.2 25/35

Suivi des paiements : Le suivi du remboursement des crédits s'opère à deux niveaux :

- le suivi individuel des crédits
- et le suivi de l'ensemble du portefeuille de crédits

Le premier type de suivi se mène à travers les états périodiques des comptes des clients bénéficiaires. Cette périodicité dépend de celle choisie par l'IMF pour le remboursement des crédits qu'elle octroie.

Lorsqu'il arrive qu'un client se révèle manifestement défaillant, il convient de prendre un certain nombre de mesures :

- le rééchelonnement de la dette,
 - la poursuite du recouvrement en faisant appel à un huissier de justice
 - et la constitution de provision
- ✓ Le rééchelonnement de la dette

Un client peut bénéficier d'un allongement du délai de remboursement de son prêt s'il est dans une situation financière peu confortable à condition qu'il soit de bonne foi. C'est une décision du Comité de Crédit sur proposition de l'agent de crédit.

- ✓ La poursuite du recouvrement

Le SFD doit mettre en place des mécanismes de recouvrement en se faisant aider notamment par les huissiers de justice. Souvent des IMF ont également fait appel aux services de détectives privés chargés de retrouver les clients véreux en fuite. Lorsque toutes les actions menées sont restées sans résultats positifs, alors la dernière décision est le provisionnement des créances douteuses.

- ✓ La constitution de provisions

L'instruction n°04 de la BCEAO du 18 mars 1998 résous ce problème en stipulant dans ses deux premiers articles :

Article 1er : Les crédits en souffrance sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Dès lors, la totalité de l'encours du crédit échue ou non, doit être déclassée dans cette rubrique.

Article 2 : Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon les retards observés dans le paiement des échéances, conformément aux modalités ci-après :

- crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 3 mois à 6 mois au plus : 40 % du solde restant dû ;

- crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus : 80 % du solde restant dû ;

- crédit comportant au moins une échéance impayée plus de 12 mois : la créance est considérée comme irrécouvrable. Après reprise des provisions initialement constituées, la créance sera comptabilisée dans les autres.

1.3 Typologie des produits de crédit dans une IMF

Deux types de produits de crédit sont notés dans les IMF : le crédit solidaire ou groupé et le crédit individuel.

1.3.1 Le crédit individuel

Le crédit individuel est un crédit octroyé à une seule personne. Il porte généralement sur un projet d'investissement précis.

1.3.2 Le crédit groupé

Également appelé crédit solidaire, le crédit groupé est un mécanisme permettant à plusieurs particuliers de cautionner ou de gager un emprunt sur un groupe. Le remboursement est motivé par une « pression des pairs ». OCDE (2006 : 1)

NB : Si un membre du groupe se montre défaillant, les autres assument le remboursement. Au contraire, un prêt individuel ne concerne qu'un seul client et ne contraint personne d'autre à se porter caution ou garantie.

Tableau 2 : description crédit individuel et crédit solidaire

Crédit solidaire	Crédit individuel
Principes communs	
<ul style="list-style-type: none"> • Renouvellement de prêts de montants croissants • Importance dans la décision d'octroi de l'analyse de la moralité et de la réputation de l'emprunteur • Rôle en partie psychologique des garanties • L'IMF va vers le client (service de proximité) • Suivi régulier des remboursements 	
Garantie	
<ul style="list-style-type: none"> • Caution solidaire ou pression sociale au niveau du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie matérielle et/ou garantie de tiers s'engageant à se substituer à l'emprunteur en cas de défaillance
Spécificités	
<ul style="list-style-type: none"> • Les emprunteurs se constituent en groupes solidaires, de taille variable selon les contextes • L'agent de crédit délègue de fait au groupe une partie de l'instruction du dossier (auto-sélection des membres) • Le produit est en général standardisé en termes de durée et de montant • L'usage de crédit est généralement libre • La sanction en cas de défaillance d'un des membres est le non renouvellement des prêts pour tous les membres du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Les emprunteurs doivent présenter des garanties personnelles matérielles et de moralité • L'agent de crédit instruit le dossier de crédit en analysant plus ou moins en détails les flux du projet d'investissement financé et plus généralement de la situation financière de l'emprunteur • Le produit est plus spécifiquement adapté, en termes de montant et éventuellement de durée, aux besoins du client • L'usage du crédit est souvent limité au financement d'investissements productifs

	<ul style="list-style-type: none"> • La sanction en cas de défaillance de l'emprunteur est l'exercice des garanties
Avantages	
<ul style="list-style-type: none"> • La caution solidaire fonctionne <i>a priori</i> à la constitution du groupe et <i>a posteriori</i>, en cas de problèmes d'un des membres du groupe • Le crédit solidaire permet de réduire les couts opérationnels par crédit octroyé • La constitution de groupe de caution solidaire peut jouer un rôle social positif 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation directe entre l'institution et son client, permettant une meilleure connaissance réciproque • Permet plus de flexibilité que le crédit solidaire • Permet de faire émerger et d'accompagner les meilleurs entrepreneurs
Limites / Risques	
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'instrumentalisation de la caution solidaire (solidarité fictive) • Risque d'éloignement du client • Augmentation des couts de transaction pour le client • Possible exclusion des plus vulnérables • Impossibilité d'accompagner les clients au-delà d'un certain montant de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Exclut les bénéficiaires qui ne peuvent pas apporter de garanties matérielles • Les montants moyens octroyés sont souvent plus importants (pour compenser une productivité en nombre de clients plus faible). Le crédit individuel ne s'adresse donc généralement pas aux clients les plus pauvres
Complémentarités	
Beaucoup d'institutions de micro finance proposent les deux produits	

Source : Boye& al (2006 : 19)

CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES

OPERATIONNELS LIES AU CREDIT DANS LES SFD ET LES

MECANISMES ASSURANT LEUR MAITRISE

Dans le but d'améliorer le bon fonctionnement des organisations beaucoup d'initiatives sont nées ces dernières années. « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. » Le management des risques de l'entreprise-cadre de référence.

2.1 Notion de risque

Dans cette partie nous définirons le risque et lister et développer les risques des IMF

2.1.1 Définition

Pour Maders et Masselin (2009 : 26) « Le risque est une perte potentielle, identifiée et quantifiable (enjeux), inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements »

Selon IFACI (in RENARD 2007 : 155) il définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI1 : « *Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.* »

Pour Desroches & al (2003 : 44) « Formellement le risque est une grandeur à deux dimensions notée (p, g) : p est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité g des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté. »

Après lecture de toutes ces définitions nous retenons que le risque découle de l'activité que mène l'entité et des pertes éventuelles qui peuvent en résulter. Le risque zéro n'existe nulle part. Cependant le goût poussé du risque qu'avaient les opérateurs économiques se dissipe petit à petit du fait de la crise des *subprimes* dont les séquelles sont toujours visibles dans nos économies.

2.1.2 Risques dans les IMF

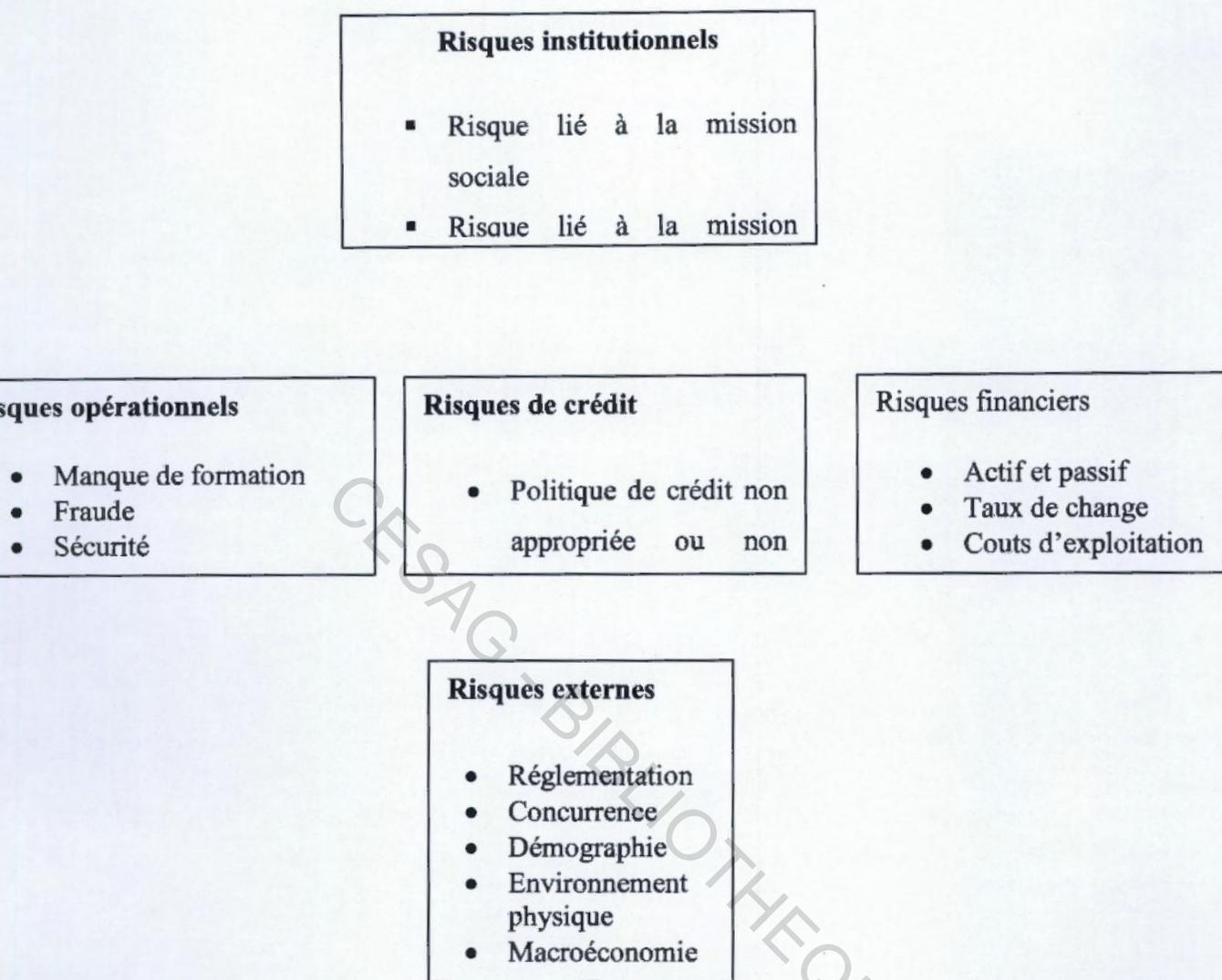
On note une certaine divergence entre les auteurs pour ce qui est des risques rencontrés dans les SFD. Certains les classent en quatre grandes familles à savoir :

Les risques des IMF peuvent être organisés en quatre catégories principales (voir Figure 2).

- Les risques institutionnels menacent soit la mission sociale soit la mission commerciale changement du marché cible, dépendance vis-à-vis d'un bailleur.
- Les risques opérationnels résident dans les points de vulnérabilité caractérisant les opérations courantes : crédit, fraude, inefficacité, sécurité.
- Les risques liés à la gestion financière comprennent la gestion bilantielle, la liquidité, l'intégrité du système.
- Les risques externes sont le plus souvent hors de contrôle pour l'IMF mais doivent être évalués et atténués : réglementation, concurrence, démographie, macroéconomie, etc. CGAP (2003 :7)

Cependant Camara note lui cinq grandes familles de risque. En effet il a préféré dissocier le risque de crédit du risque opérationnel en traitant à part entière le premier risque cité.

Figure 1 : cinq familles de risque dans les SFD



Source : Camara (2006 : 29)

2.2 Les risques opérationnels

L'environnement du secteur des SFD devient de plus en plus contraignant et lourd du fait du rush noté ces dernières années envers ces institutions. En effet l'exécution du nombre important d'opérations, l'explosion constante des volumes de transactions et les besoins d'automatisation et de vitesse de traitement ont fait grimper le coût du risque. La totalité des établissements financiers tout secteur compris sont concernés par ce problème. Raison pour

laquelle le Comité de Bale est né en 1974 et a publié deux accords en 1992 et en 2004. Pour plus d'informations nous allons définir le risque opérationnel et développer les types de risques opérationnels rencontrés.

2.2.1 Définition des risques opérationnels

Pour Camara (2005 :129) « Le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. »

Selon le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. »

« Les risques opérationnels sont les risques de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux. » Vernimmen (2011 :944)

« Le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation. » (Jimenez& al, 200 : 19)

A la lecture de toutes ces définitions nous remarquons que le risque opérationnel est intimement lié à l'organisation au sens large de l'entreprise.

2.2.2 Différentes catégories de risques opérationnels

Nous distinguons différentes catégories de risques opérationnels que sont :

a) Risque de fraude

Pour Camara (2005 : 130) « La fraude peut se définir comme l'acte illégal par lequel une personne ou un groupe de personnes (employés, membre d'organes statutaires, clients, etc.)

soutirent des fonds à l'IMF. Elle est essentiellement due aux défaillances du contrôle interne de l'institution ». Bâle II distingue deux types de fraude : une fraude interne et externe.

Selon Bâle II (in JIMENEZ 2008 : 69) la fraude interne peut être définie comme étant « pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou détourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne de l'entreprise. »

Selon **Bâle II** (in JIMENEZ 2008 : 70) la fraude externe peut être définie comme étant « pertes dues à des actes visant à frauder, détourner ou contourner la législation de la part d'un tiers. »

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Exemple de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Décaissement	Remboursement	Garanties	Clôture
-Le chargé de crédit octroie le crédit à un client "fantôme".	-Le chargé de crédit Collecte les remboursements, délivre un reçu mais ne reverse pas l'argent.	-Le chargé de crédit collecte les garanties mais ne les dépose pas au magasin.	-Le remboursement des épargnes forcées n'a pas été fait aux clients. Les
-Le caissier s'est octroyé le crédit	-Les Agents Collectant les remboursements ne les reversent pas à temps.	-Le magasinier a détourné les biens de garanties et a passé de fausses écritures dans les livres de stock.	emprunteurs ont oublié de les réclamer.
-Le chargé de crédit charge des frais non officiels aux clients.	-Le chargé de crédit charge des pénalités non officielles.		-Le chargé de crédit collecte les prêts qui ont été déjà passés en perte pour son propre compte.

Source : manuel de gestion des risques en microfinance (2001 :53)

b) Risque juridique

« On entend par risque juridique les pertes que peuvent subir l'IMF du fait d'une mauvaise maîtrise de la loi et de son application notamment dans le cadre contractuel. Il peut être également dû à une mauvaise compréhension des textes réglementaires régissant le secteur de la microfinance. » Camara (2005 : 130)

Pour Jimenez (2008 : 83) « Le risque juridique concerne tous les éléments qui peuvent rendre caduque les droits et obligations déterminés par contrat »

c) Risque de sécurité physique

« C'est la probabilité d'atteinte à l'intégrité physique des actifs, employés, membres et autres personnes présentes au sein des locaux de l'IMF. » Camara (2005 : 130). L'intégrité physique des employés fait allusion à la sécurité et à la santé des travailleurs au sein de l'entité.

Bâle II a sur cette même lancée soulevé un risque similaire à savoir *dommages aux actifs corporels* « destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres. » Bâle II (in Jimenez 2008 : 71)

Comme exemples de risque de sécurité physique on peut citer :

- les incendies,
- les attaques à main armée,
- les inondations,
- les actes de vandalisme,
- les séismes,
- et les vols du patrimoine du SFD etc.

d) Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail

« Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisations au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité / actes de discrimination. » Bâle II (in Jimenez 2008:71)

e) Clients, produits et pratiques commerciales

« Pertes résultant d'un manquement – non intentionnel ou du à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) ou résultant de la nature ou conception d'un produit. » Bâle II (in Jimenez 2008:70)

f) Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes

« Pertes résultant de dysfonctionnement ou de l'activité ou des systèmes. » Bâle II (in Jimenez 2008:71)

Pour Camara (2005 :130) « C'est le risque lié aux pannes des ordinateurs de l'IMF ou du logiciel de gestion de son activité. »

Nous avons choisi les risques opérationnels soulevés dans les travaux de Bâle II à savoir

- ~ La fraude interne
- ~ la fraude externe
- ~ les pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur les lieux de travail,
- ~ les pratiques relatives aux clients, aux produits et à l'activité commerciale
- ~ les dommages aux biens physiques
- ~ les interruptions d'activité et les pannes des systèmes
- ~ et l'exécution des opérations, les livraisons et les processus.

Du fait de la taille des IMF qui ne cesse de croître notamment celui que nous étudions ; qui ont la taille de certaines banques.

2.2.3 Outils spécifiques à la gestion des risques opérationnels

Pour résumer, Camara (2006 :136 à 138), les SFD disposent de cinq outils pour venir à bout des risques opérationnels à savoir les outils de gestion de la fraude, les outils de gestion des risques administratifs, les outils de gestion du risque juridique, les outils de gestion des risques de sécurité physique et les outils de gestion des risques de sécurité informatique.

Les outils de gestion à la fraude : Pour gérer la fraude quatre outils peuvent être mis en œuvre par l'entité à savoir :

- la politique des ressources humaines : l'IMF doit s'atteler à recruter des agents techniquement compétents en suivant une procédure clairement définie. Cependant l'IMF doit d'abord exprimer ses besoins en matière de ressources humaines tout en

définissant les postes à pourvoir et les tâches qui leur seront spécifiquement imputables ;

- la gestion des congés : chaque année l'IMF doit établir un calendrier des congés qui doit obligatoirement concerner tous les employés. En effet cet outil est incontournable pour la gérer la fraude car l'expérience a montré beaucoup de fraudeurs refusent d'aller en congé afin de dissimuler leurs forfaits déjà commis ;
- la mobilité de poste : « la mobilité des agents assure leur moins grande sédentarisation et induit une probabilité réduite de prise d'habitudes novices avec les membres. L'IMF gagnerait donc à faire tourner ses agents dans la mesure du possible. Un employé ne doit pas demeurer éternellement dans son poste. » ;
- et la formation : « c'est un puissant levier de la gestion du risque de fraude comme d'ailleurs de celle de l'ensemble des risques opérationnels. La formation permet à l'employé d'être au niveau professionnel requis pour mener à bien sa fonction. »

Les outils de gestion des risques administratifs : « le respect scrupuleux des procédures, l'instauration du principe des quatre yeux ainsi que la formation sont des instruments de gestion du risque administratif.

Le principe des quatre yeux stipule que toute opération doit être vue par deux personnes dont l'une valide ce que l'autre fait. »

Les outils de gestion du risque juridique : pour pallier au risque juridique, il est fortement conseillé à l'IMF de s'attacher les services d'un cabinet juridique ou d'un avocat. Ceci aura comme corolaire pour l'IMF de prendre toutes ses dispositions en signant des contrats avec des tiers.

Les outils de gestion des risques de sécurité physique : tout le personnel doit s'impliquer dans la gestion des risques de sécurité physique en adoptant deux techniques la prévention des actifs matériels et la protection des actifs matériels. La prévention regroupe l'ensemble des instruments permettant de réduire la probabilité d'occurrence d'un sinistre, elle agit donc sur les sources de risques. Alors que la protection regroupe l'ensemble des moyens et dispositions visant à réduire la gravité des sinistres. On distinguera :

- les dispositifs techniques et organisationnels permettant de limiter les effets immédiats du sinistre
- et les dispositions permettant la reprise rapide des activités (Plan de Survie).

Les outils de gestion des risques de sécurité informatique : trois (3) éléments au moins constituent les outils de gestion des risques de sécurité informatique à savoir :

Le logiciel informatique : l'IMF doit se doter d'un logiciel de gestion afin de faciliter le traitement des opérations courantes de l'entité. Cependant l'IMF doit d'abord exprimer ses besoins retracés dans un cahier de charges qui servira à l'appel d'offres.

Le choix se fera sur la base de deux arguments clés :

la capacité technique à répondre aux besoins : pondérée à 75% de la note finale attribuée au prestataire et le prix du logiciel pondéré à 25% de la note finale.

Après le choix du prestataire, l'IMF doit suivre quatre étapes :

- paramétrer le logiciel,
- tester les fonctionnalités du logiciel,
- piloter le logiciel
- et déployer le logiciel

Le poste individuel de travail : chaque agent doit selon ses fonctions au sein de l'IMF avoir un ordinateur personnel afin d'être plus productif. Cependant il existe un risque permanent à savoir la gestion des mots de passe. En effet l'agent doit changer périodiquement de mot de passe afin d'éviter qu'un confrère véreux le mémorise afin de poser des actes frauduleux. De plus il ne doit en aucun cas le révéler à son collègue. Le mot de passe doit être composé de caractères alphanumériques.

Le réseau informatique du réseau : ensemble des moyens matériels et logiciels mis en œuvre pour assurer les communications entre ordinateurs, stations de travail et terminaux informatiques.

Par conséquent l'IMF est plus compétitive si elle travail en réseau. Cependant le réseau n'est pas à l'abri d'éventuelles attaques s'il est ouvert à internet. Pour y faire face l'IMF va devoir se doter d'outils informatiques comme les anti-virus, les spywares et de pare-feu.

2.3 Processus de gestion des risques opérationnels

La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

2.3.1 L'identification des risques

Elle constitue la première phase du processus de gestion des risques. Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à recenser, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques pour le processus et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non-respect de ses objectifs

« L'objectif de l'identification du risque est de déterminer les événements susceptibles de se produire causant une perte potentielle, et de donner un aperçu de comment où et quand cette perte pourrait survenir. » AFNOR (2008 : 12)

Une identification exhaustive de tous les risques est une chose impossible, mais une diligence raisonnable dans l'identification est de mise.

L'expérience montre cependant que, des méthodes d'identification raisonnables existent. Elles se classent en trois grandes catégories :

- risques associés aux fonctions,

- risques associés aux processus
- et risques associés aux ressources

Les méthodes qui identifient les risques par fonctions ou par processus sont assez voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction, commercial, ressources humaines, finances, systèmes d'information, production...) ou décomposée en processus principaux associés aux métiers et à la stratégie, puis en sous-processus suffisamment fins pour être analysés.

Les risques sont alors identifiés en termes de dysfonctionnement des sous-processus, selon des méthodes inductives qui consistent à identifier des sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques, organisationnels, etc. Barthélemy & al. (2004 : 47).

Dans notre cas, seule la catégorie processus nous intéresse. Ainsi l'identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit peut se faire à travers des questionnaires, des observations, des entretiens et des revues documentaires.

2.3.2 Evaluation des risques

Jusqu'à présent, pour évaluer les montants des risques, les experts en matière de gestion des risques ont principalement développé leur savoir-faire dans le domaine des risques de crédit et des risques de marché, en mettant l'accent sur l'application de méthodes quantitatives et statistiques de modélisation et de simulation.

Selon Hassid (2008 : 53-54) « La question de la mesure du risque et de son évaluation est essentielle. Le rapport commandé par le Premier ministre Lionel Jospin à Kourilsky et Viney (Kourilsky P. et Viney G., Le principe de précaution, Rapport au Premier ministre, Paris, Odile Jacob et La Documentation française, 2000) débouche sur dix commandements, dont le premier est justement la définition et l'évaluation du risque (« tout risque doit être défini, évalué et gradué »).

L'évaluation des risques est l'avant dernière étape dans le processus de conception de la cartographie des risques. C'est certainement pour cette raison qu'AFNOR précise que son

objectif est d'aider dans la prise de décision par rapport à la priorité dans le traitement des risques. » AFNOR (2007 :20)

D'après l'économiste Frank Knight, le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable.

En d'autres termes, le risque est mesurable, l'incertitude ne l'est pas.

Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. Tout ceci nous conduit vers la notion de criticité du risque.

2.3.3 Classement des risques par priorité

La criticité du risque est le produit de la gravité de l'impact et de la probabilité de sa survenance. Une fois que la criticité des risques identifiés est mise en évidence, il est plus facile de les classer.

De l'identification des risques jusqu'à leur classification, nous obtenons un livrable connu sous le nom de cartographie des risques. Grâce à cette cartographie nous pouvons aisément procéder au traitement des risques selon leur importance pour le processus.

2.3.4 Traitement des risques

Le traitement des risques n'est rien d'autre que la décision prise par l'entreprise face à un risque identifié. Une taxonomie nous permet d'identifier cinq traitements possibles pour un risque.

2.3.4.1 La prévention

Selon Desroches & al (2003 :52) « La prévention consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la probabilité d'occurrence de l'événement redouté et rendre le moins critique, c'est agir sur la ou les cause(s) de celui-ci pour en diminuer la probabilité d'occurrence».

La prévention du risque est donc une anticipation qui peut agir sur la menace que constitue le risque à trois niveaux :

- soit elle est dissuasive c'est-à-dire qu'elle empêche la matérialisation du risque ;
- soit elle permet de détecter les signes précurseurs de la matérialisation du risque pour déclencher le processus de confinement ;
- soit elle éradique le risque dès lors qu'il se matérialise.

2.3.4.2 L'acceptation

« On ne fait rien, c'est-à-dire qu'on accepte de courir le risque. Choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information. » Renard (2010 :160).

C'est un traitement du risque qui doit provenir d'une analyse de la criticité du risque par rapport à l'appétit et au niveau de tolérance du risque prédéfini. Un exemple de situation qui peut conduire à ce choix de traitement est le coût élevé de la prévention.

2.3.4.3 La réduction

« Réduire un risque, c'est soit réduire sa probabilité d'occurrence (prévention), soit réduire ses conséquences (protection).

Pour cela, on peut utiliser, seuls ou en combinaison :

- Des instruments techniques :
 - de prévention, tels que des détecteurs, des équipements de sécurité, des contrôles d'accès
 - et de protection, tels que des murs coupe-feu, des stockages cloisonnés, des équipements de protection individuels, des sauvegardes informatiques, des stocks de pièces détachées ou de

produits finis, la partition des moyens, voire leur duplication (exemple : backup informatique),

• Des instruments d'organisation :

– de prévention, par exemple des procédures opératoires, des consignes de sécurité, l'externalisation de certaines fonctions, la formation redondante

– et de protection, tels que des plans de sauvegarde ou de survie, des fournisseurs redondants,

• Des instruments juridiques : tels que des clauses contractuelles de limitation de responsabilités, des contrats de travail. » Barthelemy & al. (2004 :49)

Pour Renard (2010 :161) la réduction peut être résumée par « On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne. Faire intervenir les auditeurs internes, c'est choisir cette solution. »

2.3.4.4 Le financement

Par financement du risque il faut comprendre déléguer le risque, le transférer ou le partager.

Pour Renard (2010 :161) « Partager le risque c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. »

Pour résumer Barthelemy & al (2004 : 53) sont allés plus loin en proposant sept instruments répartis en deux catégories comme moyens de transfert. A savoir :

La rétention financière interne : « L'entreprise prévoit de financer elle-même – totalement ou partiellement – les conséquences financières d'un sinistre. Cette stratégie requiert que les besoins soient clairement identifiés (combien ?), qu'ils seront disponibles au bon moment (quand ?) et que toutes les conséquences fiscales des paiements soient évaluées.»

Elle est composée de cinq éléments que sont :

- rétention sur trésorerie ;
- rétention par provision non affectée ;

- rétention par provision affectée ;
- rétention par emprunt bancaire ;
- rétention par assurance captive.

Le transfert contractuel pour financement : « le transfert contractuel pour financement est une opération validée par un contrat par lequel l'une des parties s'engage à supporter la conséquence financière de certains sinistres que l'autre partie pourrait subir et qui en l'absence du dit contrat resteraient à la charge de cette seconde partie. »

Il est composé de deux éléments :

- l'assurance : Pour se prémunir contre des pertes inattendues, dues par exemple à un incendie ou un vol, les institutions de micro finance peuvent souscrire à une police d'assurance ou s'auto-assurer en effectuant des dépôts réguliers sur un compte de réserve qu'elles peuvent utiliser en cas d'urgence. De cette façon, l'IMF se protège contre des dépenses imprévues en redistribuant le coût de cette protection sur un intervalle de temps plus long. Les IMF opérant dans des environnements souvent touchés par des catastrophes naturelles, comme les inondations, doivent mettre au point un plan pour se protéger elles-mêmes et leurs clients contre des pertes excessives au cours ;
- la titrisation : technique financière qui permet de transformer les créances en titres négociables.

2.3.4.5 L'évitement

Selon Renard (2010 :161) par évitement il faut comprendre qu' « On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître »

2.3.5 Activités de contrôles mises en place

Elles se résument aux diligences qu'adopte chaque acteur du processus dans l'exécution de ses tâches opérationnelles tout en respectant les objectifs généraux du C.I

« Une fois le système de contrôle en place, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF. » Churchill & al (2001 :3)

C'est en résumé l'ensemble des dispositifs mis en place par les SFD pour assurer la surveillance du patrimoine.

« Pour être efficace, le contrôle interne doit théoriquement être plutôt préventif et détectif que répressif. L'objectif ultime du contrôle interne demeure dans la maîtrise des risques inhérents aux activités de l'institution et à la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible.

Il est par conséquent crucial que chaque SFD, quelle que soit sa taille et sa maturité, soit en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle interne afin de pourvoir aux éventuelles faiblesses de ce dernier et ainsi limiter ses risques tout en gagnant en efficacité, en phase avec ses objectifs et sa stratégie ». Guide CI des SFD (2010 :21)

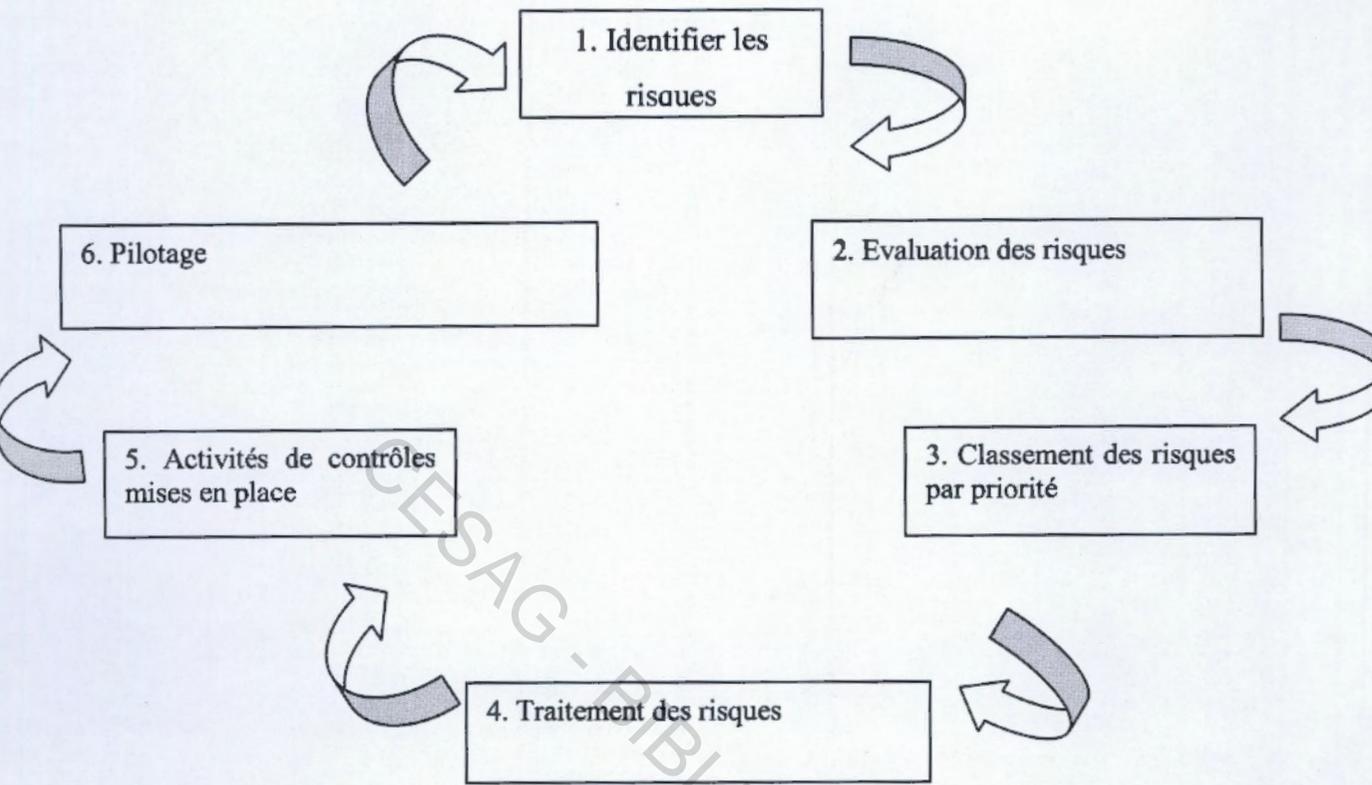
2.3.6 Pilotage

C'est le dernier maillon de la chaîne et reste une phase primordiale à ne surtout pas négliger.

Selon Renard (2010 :164) « Piloter son activité et donc gérer les risques qu'elle génère c'est :

- s'approprier son contrôle interne ;
- le tenir à jour de façon permanente, et pour ce faire utiliser les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu du système de gestion globale des risques, lequel conditionne la qualité du contrôle interne :
 - évaluation en continu grâce au rôle bien compris du management, comme évoqué ci-dessus ;
 - mais aussi évaluations ponctuelles en application de la norme 1300 et des MPA qui s'y rattachent. »

Figure 2 : processus de gestion des risques



Source: nous même

2.4 Mécanismes de gestion des risques opérationnels

Selon le CGAP (Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres) la gestion des risques opérationnels est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable, et il comprend trois mécanismes inter-liés : le contrôle interne, audit interne et audit externe.

2.4.1 Le contrôle interne

Le secteur de la micro finance à cheval sur les secteurs financiers formel et informel reconnaît l'importance du CI. Raison pour laquelle la loi n° 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal dans ses articles 37, 38, 39, 40,41 et 42 parle exclusivement du CI

Plusieurs définitions du contrôle interne (CI) existent ce qui crée une confusion au niveau du public. Cependant le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO a donné une définition qui a eu le consensus des experts.

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. » COSO report (2007:24)

2.4.1.1 Enjeux du CI pour les SFD

Un SCI efficace signale au conseil d'administration et à la direction les risques identifiés dans les agences. Par conséquent, pour que le contrôle interne puisse jouer un rôle dans la lutte contre les risques, les IMF doivent intégrer la gestion des risques à leur culture organisationnelle et à tous les niveaux de leur structure.

Le CI s'entend comme les mesures mises en place par la Direction qui ont pour but d'assurer que:

- les objectifs posés par l'entreprise sont atteints,
- les ressources sont utilisées de façon économique et efficiente,
- les risques sont contrôlés adéquatement et le patrimoine est protégé,
- l'information financière et l'information de gestion sont complètes et fiables,
- les lois et réglementations ainsi que les politiques, les plans, les règles et les procédures internes sont respectés".

Pour mettre en exercice son efficacité le CI doit être préventif et détectif plutôt que répressif. L'objectif ultime du CI demeure dans la maîtrise des risques inhérents aux activités de l'institution et à la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible. Chaque IMF quel que soit sa taille, son ancienneté et sa maturité doit être en mesure d'évaluer son SCI afin de pouvoir déceler ses faiblesses et forces pour faire face aux risques de son entité. Ce qui lui permettra de gagner en efficacité et d'aligner objectifs et stratégie du SFD.

Guide CI des SFD (2010 :21)

2.4.1.2 Composantes du CI

Le dispositif de contrôle interne est constitué de cinq composantes étroitement liées.

Même si ces composantes ne sont pas applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.

Selon l'IFACI (2006 : 16 à 18) :

« 1) Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés.

2) La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités : la société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

3) Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques : en raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs.

4) Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs : les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

5) Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement : comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision. »

2.4.2 L'audit interne

La fonction d'audit interne est aussi un instrument non négligeable dans la gestion des risques. Après s'être doté un bon SCI l'audit interne vient comme complément essentiel pour coordonner toutes les activités menant à la maîtrise des risques

2.4.2.1 Définition

Selon IIA (The Institute of Internal Auditor) in Renard (2010: 73) « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une*

approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

2.4.2.2 Objectifs

La finalité de l'audit interne est d'appuyer la direction dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités en déterminant, et en l'en informant, si les contrôles garantissent ou non :

- ✓ que les plans, l'organisation et les procédures de l'entité sont conformes et respectées aux réglementations légales
- ✓ que des sécurités efficaces soient mises en place afin de prévenir les pertes ou dommages qui pourraient affecter les actifs corporels et incorporels de la société
- ✓ que les états et les rapports d'activité sont fiables. Cette appréciation devra porter sur toute statistique utilisée par la direction pour la prise de décision opérationnelle ou en matière d'investissement;
- ✓ qu'un souci d'efficacité préside à l'utilisation des moyens matériels humains et financiers.

2.4.3 L'audit externe

L'audit externe vient en complément. C'est le dernier maillon de la chaîne qui vient appuyer les deux outils précédents.

2.4.3.1 Définition

Pour Renard (2010 : 79-80) « L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »

Pour Bertin (2007 :163) Obligatoire dans certaines organisations l'auditeur externe est un agent mandaté par l'AG des actionnaires (sa position la plus souhaitée au sein de l'organigramme) pour certifier et contrôler l'information comptable et financière produite par l'entreprise.

2.4.3.2 Objectifs

D'une manière générale, un audit a pour objectif de permettre à un professionnel, un expert-comptable, d'émettre un avis motivé sur la régularité et la sincérité des comptes annuels et de l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la fin d'une période donnée.

L'audit externe a pour objectifs :

- l'examen et l'appréciation de la nature, de la valeur et de la mise en œuvre effective des contrôles comptables, financiers et opérationnels,
- l'évaluation du degré d'application des politiques, directives et procédures instituées par l'établissement,
- la vérification de la fiabilité des états financiers et des renseignements comptables,
- l'appréciation sans complaisance de la performance des agents en poste de responsabilité.

2.5 Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques

En matière de bonnes pratiques nous avons choisi le COSO 2 et l'ISO 31000

2.5.1 Le COSO 2

Le COSO 2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). Elle est apparue en tant que proposition de norme en juin 2005, à l'initiative du Japon. Il apparaît que le COSO 2 inclut les éléments du COSO1 au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

Environnement interne : l'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation.

Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.

Fixation des objectifs : les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

Identification des événements : les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

Evaluation des risques : les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.

Traitement des risques : le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

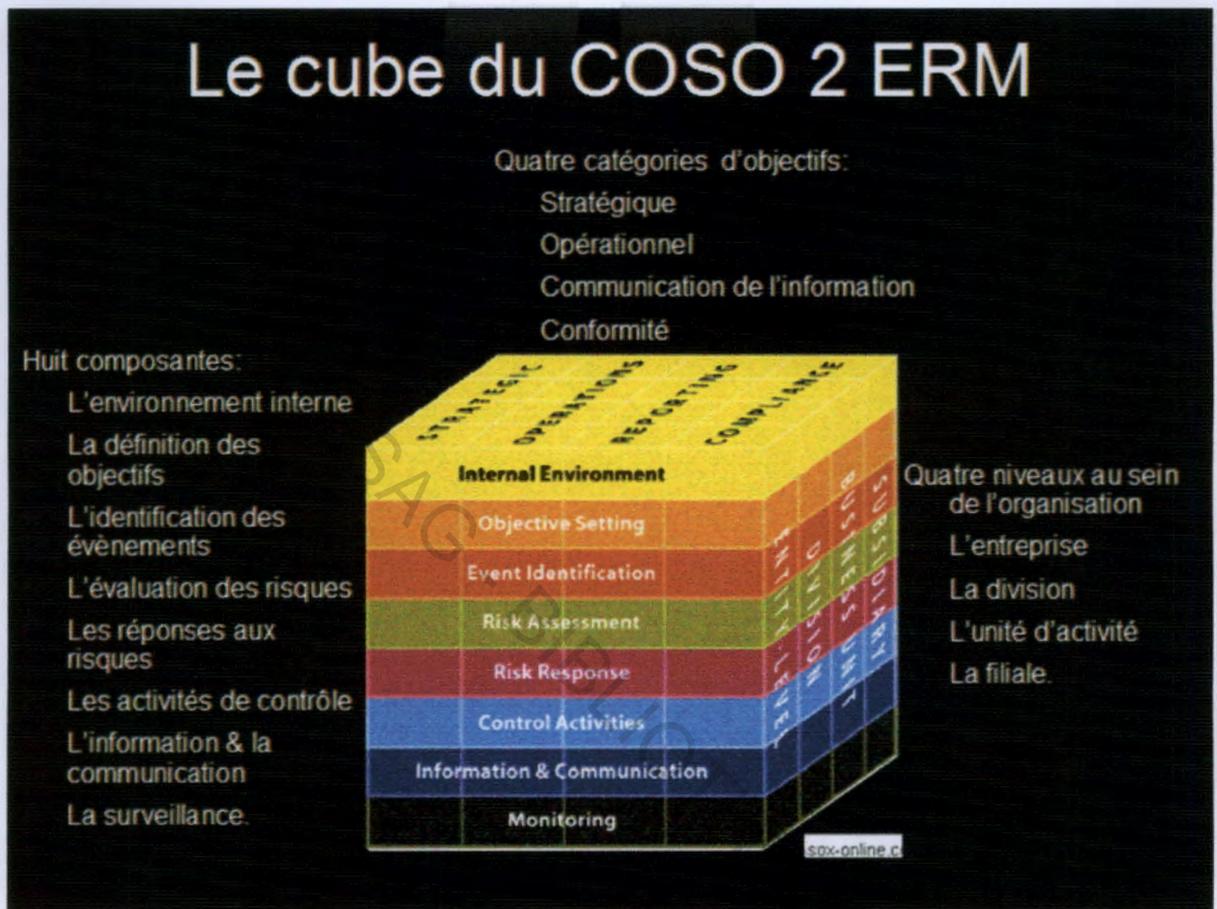
Activités de contrôle : des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques.

Information et communication : les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

Pilotage : le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de

management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Figure 3: le cube du COSO 2



Source : COSO (2004 :5)

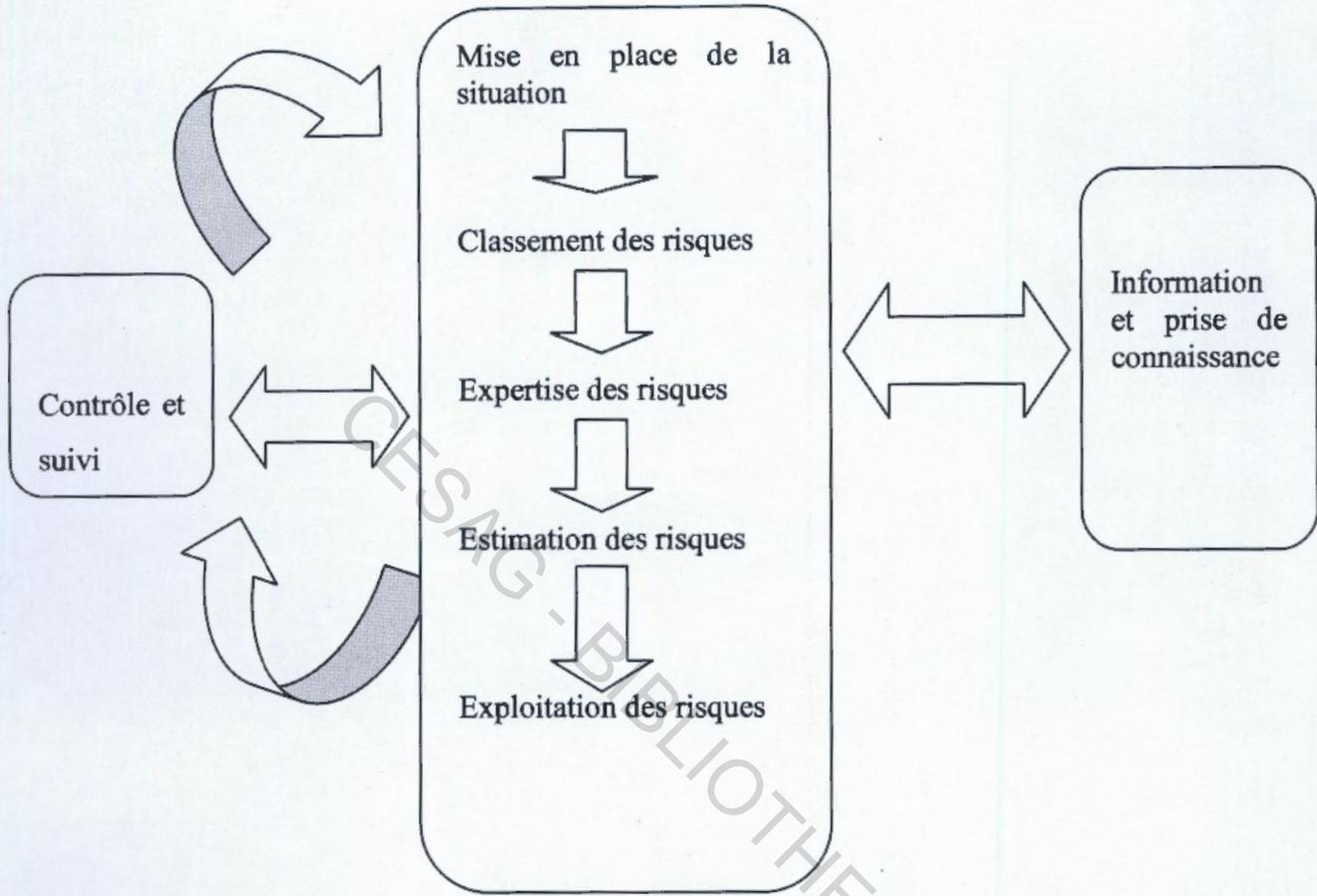
2.5.2 L'ISO 31000

ISO 31000 regroupe une famille de normes de gestion des risques codifiés par l'organisme ISO. La finalité de la norme ISO 31000:2009 est de procurer aux entreprises et associations des principes et des lignes directrices du management des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel. Elle ne vise pas à promouvoir l'uniformisation du management du risque au sein des diverses entités du tissu économique, mais plutôt à harmoniser les différences d'approches, de standards et de méthodologies existantes en matière de management des risques.

L'ISO 31000 est une norme proposée par les japonais en 2005 mais a été publiée en septembre 2009 Teneau & al (2009 :82) dégagent les grandes lignes de cette norme « le management du risque repose sur une structure :

- il centralise les preuves qui sont pour lui indispensables ;
- il permet de faire remonter les incertitudes et leurs causes afin d'y apporter une explication et une réponse ;
- il est orienté direction ;
- il permet de prendre des décisions qui s'avèrent nécessaires en matière de risque ;
- il prend en considération l'aspect humain ainsi que le comportement des personnes dans l'entreprise ;
- il a pour objectif de créer une plus-value ;
- il incite à la réflexion et amène à une prise de conscience des femmes et des hommes de l'entreprise par rapport au risque professionnel ;
- il prend en compte l'organisation de l'entreprise et l'ensemble de son périmètre d'intervention ;
- il est connu de tous, et permet de prendre en compte et de gérer les évolutions de manière rapide.

Figure 4: processus de gestion des risques



Source : Teneau & al (2009 : 84)

A travers ce chapitre nous avons abordé les risques que rencontrent les SFD notamment les risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit. Nous avons aussi développé le processus de gestion de ces risques et les mécanismes de gestion des risques opérationnels.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Selon Meier (2009 :130) « Une méthodologie est un ensemble des procédures à caractère scientifique (dispositifs, méthodes et techniques) utilisées pour réaliser une recherche, un travail ou un projet. »

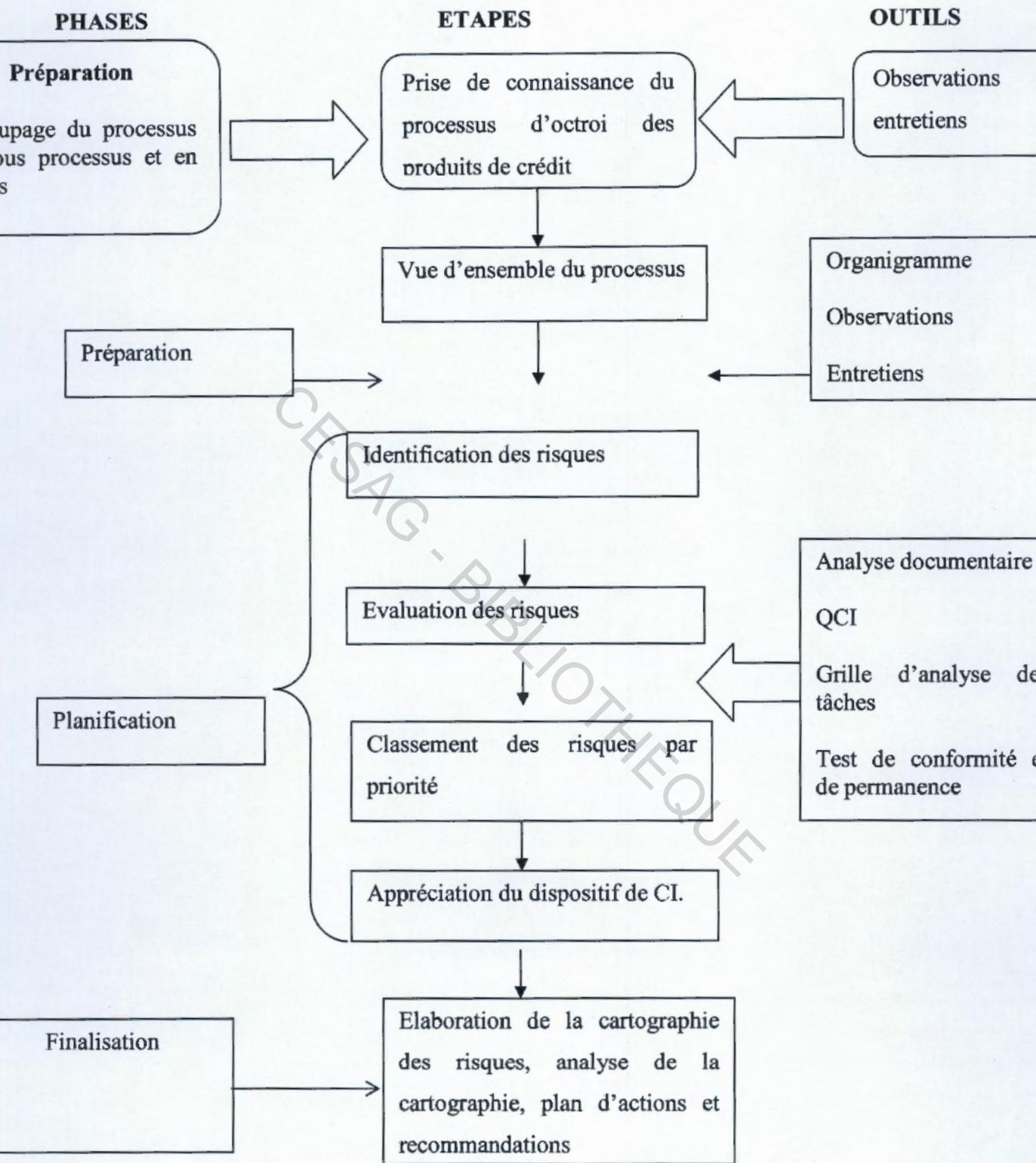
Après avoir procédé à la revue de littérature afin d'apporter des réponses théoriques à notre problématique. Nous nous attaquons à la partie pratique avec comme préalable la méthodologie de la recherche

3.1 Modèle d'analyse

Nous avons choisi de schématiser notre modèle d'analyse par souci de clarté.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5: modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2 Collecte de des données

Elle consiste à nous doter d'outils performants pour la réalisation de la partie pratique. Nous utiliserons notamment l'observation, le questionnaire, l'interview, l'analyse documentaire, la grille de séparation des tâches et les tests de permanence et de conformité.

3.2.1 Observation

Selon Renard ce qui fait débat (2003 :179) « Il n'est rien de plus fiable que le phénomène observé directement par l'auditeur interne à la condition de prendre toute fois deux précautions :

- ✓ Première précaution : noter dans l'instant le résultat de l'observation. Si non on retombe dans les aléas de la mémoire et on enlève de la force probante à l'observation. Et plus on tardera dans l'enregistrement et plus on affaiblira la solidité du constat.
- ✓ La seconde précaution a pour but d'éliminer le subjectivisme de l'observation qui subsiste toujours, si mince soit-il. Cette précaution consiste à observer, à regarder à plusieurs. »

C'est un travail qui se fera sur le terrain. L'observation peut être directe comme indirecte. La manière directe se résume à comprendre et s'assurer de la véracité des informations recueillies lors des différents interviews. Quant à la manière indirecte elle se fera lors du traitement de certains dossiers de crédit afin d'avoir un aperçu sur certains risques et une idée sur le respect des politiques et procédures de CI mises en place par l'ACEP.

3.2.2 Le questionnaire

Afin d'apporter un jugement fiable sur le système de CI il faudra au préalable confectionner questionnaire. Ce dernier comportera des questions fermées afin d'éviter toutes équivoques ou interprétations diverses. Les questions que nous aurons à soumettre à tous les acteurs du processus auront comme corolaire de connaître les mesures de contrôle mises en place par l'entité et de déceler éventuellement les manquements constatés dans la mise en œuvre des procédures de crédit.

3.2.3 L'interview

L'interview d'audit ou entretien est un outil permettant de recueillir des informations auprès des responsables de directions opérationnelles et fonctionnelles intervenant directement dans le processus d'octroi des produits de crédit. Cette tâche nous permettra d'avoir des informations plus exactes sur le processus étudié et une description détaillée des activités que mène notre interlocuteur. Le but de cet entretien est d'avoir les informations suivantes :

- les produits de crédit qu'offre l'ACEP
- le processus utilisé pour l'obtention du crédit
- les intervenants du processus d'octroi
- le rôle de chaque intervenant
- les conditions d'octroi pour chaque produit de crédit

3.2.4 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire nous permettra de consulter des documents propres à l'organisation afin de mieux cerner le processus de d'octroi des produits de crédit et de traiter de façon méthodique notre sujet. Nous avons eu à consulter :

- ❖ le manuel de procédures ;
- ❖ quelques dossiers de crédit ;
- ❖ et le rapport d'activités.

3.2.5 La grille d'analyse des tâches

« Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. » Renard (2010 : 357-358)

Cet outil nous permettra de voir le mode de répartition des tâches et responsabilités au sein de l'ACEP. Elle est le trait d'union entre l'organigramme opérationnel et l'organigramme fonctionnel.

3.2.6 Test de conformité et permanence

Ces tests nous permettent d'avoir une assurance sur la conformité de la description des opérations lors des entretiens et ce qui se fait en réalité sur le terrain. C'est un outil efficace pour l'évaluation du dispositif de CI.

Dans ce chapitre nous avons énuméré et développé l'ensemble des outils nous permettant d'aborder la partie pratique. Ces outils sont entre autre l'observation, le questionnaire, l'interview, l'analyse documentaire, la grille de séparation des tâches et les tests de permanence et de conformité.

De bonnes perspectives de croissance s'annoncent pour le marché de la micro finance au Sénégal. Du fait du dynamisme du marché, le secteur va probablement connaître une croissance exponentielle. Les réalités sociales viennent renforcer ce constat. Dans le cadre de leur mission qui est la facilitation de l'accès des services financiers aux couches lésées par la finance classique, les SFD s'exposent de plus en plus aux risques en général et aux risques opérationnels en particulier.

La gestion des risques opérationnels ne doit pas être une corvée pour les SFD. Au contraire elle doit être un facteur permettant la création de valeur. En ce sens qu'elle permet la protection des actifs, la préservation de l'image de l'entité, le recrutement d'un personnel qualifié et les réductions des pertes.

La revue littérature nous a permis de présenter de manière globale les SFD en dissertant sur leur typologie, leur mission, leur cadre réglementaire et aussi des risques opérationnels et les outils, mécanismes et stratégies en vue de leur maîtrise.

Nous allons dans la deuxième partie aborder l'aspect pratique de notre étude.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au cours de ces trois dernières années l'économie sénégalaise a connu d'énormes difficultés. En effet la crise énergétique, la crise alimentaire qui s'est soldée par une inflation du niveau général des prix et les dépassements budgétaires du gouvernement ont enfreint notre économie à faire de nombreuses concessions. Le secteur privé est le plus touché avec une dette colossale que leur doit l'Etat. Cependant les acteurs du secteur informel ne sont pas épargnés par cette crise. Ces derniers représentent la nomenclature de la clientèle des SFD. Mais cette situation n'empêche pas la croissance galopante des portefeuilles de crédit des SFD.

La ruée de ces acteurs du secteur informel vers la micro finance est en fait un cadeau empoisonné. D'où l'urgence pour les SFD de se doter d'excellentes politiques en matière de gestion des risques pour prévenir les risques à venir.

Un dispositif de CI performant et la gestion des risques opérationnels quotidienne deviennent une obligation pour tout SFD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV: PRESENTATION DE L'ACEP

L'ACEP est l'un des plus grands acteurs dans le secteur de la micro finance au Sénégal. Avec le CMS et PAMECAS ils représentent le trio de tête des SFD. Nous allons présenter cette entité à travers ce chapitre en abordant son historique, ses missions et valeurs, son réseau et statut légal, ses produits et services et son architecture organisationnelle.

4.1 Historique

L'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP) est la doyenne des mutuelles de crédit au Sénégal. Elle a été créée en 1986 sous le nom de l'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée. Au début, c'était un projet financé par l'United States Agency for International Development (USAID) avec deux principaux objectifs :

- Financer les micros et petites entreprises sénégalaises qui n'avaient pas accès au crédit bancaire formel pour leurs besoins en investissement ;
- Faire de l'ACEP, à la fin de l'année 1993 (terme prévu par le projet), une institution financière autonome et viable qui réponde aux besoins des petites entreprises sénégalaises.

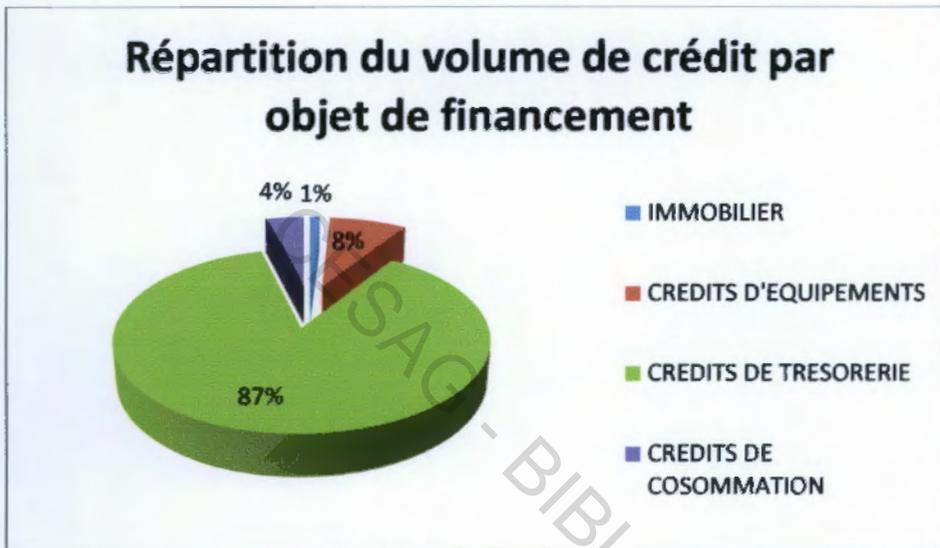
Au départ, le projet se limitait à deux régions du bassin arachidier : Kaolack et Fatick. Une évaluation à mi-parcours, en 1998, avait relevé un chapelet de manquements notamment dans le système de procédure d'octroi de crédit qui était mal défini, l'insuffisance de contrôles internes, la mauvaise gestion, des déficits importants, des objectifs mal définis, etc.). L'ensemble de ces facteurs avait conduit l'USAID à envisager sa fermeture. Mais un expert commis par l'Agence américaine proposera de relancer le projet sur de nouvelles bases.

Avec le désengagement de l'USAID, l'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée devint l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP). Elle change de cadre juridique et se transforme en mutuelle d'épargne et de crédit soumise au régime de l'arrêté du 23 février 1993. En 1995, pour pallier les effets de la dévaluation, les plafonds de crédit passent de 5 à

10 millions. Une politique de collecte de l'épargne est lancée la même année pour sécuriser le secteur, dans des conditions qui assurent la rentabilité de l'ACEP.

Aujourd'hui l'institution est soumise à la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction de la Réglementation et de la Supervision (DRS)

Figure 6: répartition du volume de crédit par objet de financement



Source : ACEP (2010 :15)

4.2 Missions, réseau et statut légal

Les missions, le réseau et le statut juridique de l'ACEP peuvent se résumer comme suit :

4.2.1 Les missions

L'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) est un établissement d'épargne et de crédit à statut mutualiste qui a pour vocation d'octroyer des crédits aux petites et moyennes entreprises sénégalaises. ACEP se compose d'un siège à Dakar et de bureaux régionaux supervisant des agences locales composées chacune d'une personne. Institutionnalisée en 1993 sous la forme mutualiste, ACEP a atteint l'autonomie financière.

L'ACEP se donne pour mission de fournir des services d'épargne et de crédit adaptés aux besoins des entrepreneurs sénégalais dans le but de les appuyer dans leur croissance dans une perspective de développement économique et social du Sénégal.

Au cours de l'exercice 2010 l'ACEP a octroyé 19115 prêts en faveur de 29926 bénéficiaires (dont 51% de femmes) pour un montant global de 36 milliards 423 millions F CFA contre 33 milliards 224 millions F CFA en 2009.

4.2.2 Le réseau

L'ACEP couvre aujourd'hui la quasi-totalité du territoire national grâce à ses seize agences auxquelles sont rattachées bureaux locaux :

- Le siège est situé à Dakar, il est le point focal de l'institution. Les grandes décisions stratégiques, la gestion administrative et financière en global, la consolidation des informations du réseau et le suivi des relations avec le réseau sont gérés à ce niveau. Il coordonne l'activité du réseau par l'intermédiaire des agences régionales.
- Les agences se chargent de la supervision administrative des bureaux locaux, s'assurent de la bonne application des politiques d'épargne et de crédit du siège et du respect des procédures clairement définies.
- Les bureaux locaux se chargent de la gestion des relations avec la clientèle en menant les opérations d'octroi, de suivi et de recouvrement des crédits ainsi que la promotion de l'épargne auprès des membres.

4.2.3 Statut légal

L'ACEP a opté pour la forme mutualiste utilisant les grands principes et modalités décrits dans la partie relative au cadre légal et réglementaire. L'ACEP est sous la supervision de la Cellule ATCPEC logée au sein du ministère des finances. NDIAYE (2009 : 178)

4.3 Produits et services de transfert

L'ACEP offre des produits d'épargne, de crédit et des services de transfert d'argent.

4.3.1 Les produits d'épargne

L'ACEP offre des produits d'épargne à ses membres :

4.3.1.1 Le compte courant

Tout membre doit obligatoirement avoir un compte courant. En effet il fait office de compte de remboursement de prêt et de domiciliation des recettes. C'est un compte non rémunéré avec un solde minimum de cinq mille (5.000) francs CFA. Les versements et retraits y sont illimités.

4.3.1.2 Le compte épargne spéciale

C'est une forme d'épargne conçue pour les membres souhaitant disposer d'une épargne précaution pour faire face aux imprévus. D'un montant minimum de vingt-cinq mille (25.000) francs CFA, elle est rémunérée au taux de 4% et les versements sont illimités.

4.3.1.3 Le compte épargne-projet

L'épargne Projet destinée aux personnes qui souhaitent réaliser un projet à court ou moyen terme. C'est un plan d'épargne avec des versements mensuels permettant à un entrepreneur potentiel de se qualifier pour l'obtention d'un prêt. Le montant initial est de 5000 FCFA et la durée maximale est de 2 ans. L'épargne projet est rémunérée jusqu'à 4,5% l'an.

4.3.1.4 Le compte à terme

C'est une épargne dont le montant demeure bloqué jusqu'à l'échéance du contrat. Elle est rémunérée jusqu'à 4% avec un montant minimum de 50.000 francs CFA.

4.3.2 Le transfert

Sur tout son réseau ACEP fournit un service de transfert d'argent. Ce qui permet aux intéressés d'envoyer ou de recevoir de l'argent au niveau des caisses. Ceci est possible grâce aux divers moyens de transfert que sont Money gram, RIA, Mobile cash et Western union.

4.3.3 Les produits de crédit

L'ACEP offre de trois produits de crédit à savoir : le crédit TPE, le crédit PME et le crédit conso habitat.

4.3.3.1 Le crédit TPE

Ce produit cible tout individu ou groupe qui mène une activité génératrice de revenus (agriculture, services, commerce, artisanat etc.). L'objectif du crédit TPE est de fournir aux entrepreneurs et commerçants un produit de crédit pour leurs besoins généraux. Ce produit s'adresse aussi aux hommes, femmes et aux groupements femmes qui tiennent des activités d'auto emplois. Accompagner les membres des mutuelles ACEP dont les besoins de crédit sont inférieurs à quinze (15) millions dans le développement et l'extension de leur activité.

Le crédit TPE se subdivise en crédit individuel et en crédit solidaire. La durée du TPE est en principe de 24 mois mais dans la pratique elle est généralement de 12 mois, avec un taux d'intérêt de 13,5% l'an.

Les différents sous-produits du crédit TPE sont : les crédits aux commerçants et aux entrepreneurs, le crédit de campagne et les prêts aux groupements et organisations villageoises.

4.3.3.2 Le crédit PME

Le crédit PME fournit aux entrepreneurs un produit de crédit d'investissement ou de fonds de roulement ou de trésorerie.

- Le crédit PME fonds de roulement cible tout entrepreneur exerçant son activité principale au Sénégal et dont les besoins de crédit sont supérieurs à quinze(15) millions. Il doit aussi :
 - ✓ avoir soldé au moins un prêt TPE ;
 - ✓ avoir un besoin supérieur à 15 millions pour le premier prêt PME ;
 - ✓ disposer d'une solide expérience dans le domaine d'activité concerné.

Le montant minimum est de quinze (15) millions et le maximum est de trente-cinq (35) millions. Et il est complémentaire au crédit PME investissement

- Le crédit PME investissement a pour but :
 - ✓ de fournir aux entrepreneurs un produit de crédit pour leur besoin d'investissement ;
 - ✓ d'accompagner les membres actuels des mutuelles ACEP dont les besoins de crédit sont supérieurs à 15 millions.

Le montant minimum est de quinze (15) millions et le maximum est de quarante (40) millions. Et il est complémentaire au crédit PME fonds de roulement.

- Le crédit trésorerie cible toute PME exerçant son activité principale au Sénégal. Il leur permet de faire face à leurs décalages de trésorerie, aux besoins urgents et d'accompagner les membres du guichet PME ACEP dont les besoins de liquidités sont inférieurs à 15 millions.

4.3.3.3 Le crédit conso habitat

Tout membre de l'ACEP âgé de moins de 60 ans et disposant d'un revenu salarial régulier justifié par un contrat de travail ou attestation de travail et ou des bulletins de salaire récents peut consentir à ce crédit. Il permet au demandeur de financer ses besoins en biens d'équipement (mobilier de maison, équipements électroménagers, véhicules, etc.), rénovation, aménagement, extension de votre habitat et aussi en biens sociaux (tabaski, mariage, baptême, etc.).

4.4 Architecture organisationnelle

L'architecture organisationnelle de l'ACEP se résume comme suit. Elle est composée des principaux organes et des différents départements de l'Union ACEP.

4.4.1 Principaux organes

L'assemblée générale (AG) est l'instance suprême de l'ACEP. Elle est constituée de délégués de secteurs. Ses principaux rôles sont l'approbation et la modification des statuts et le règlement intérieur. De même elle élit les membres des autres organes de l'ACEP.

Les autres organes sont le conseil d'administration (CA), le comité de crédit (CC) et le conseil de surveillance (CS).

« Le CA est composé de sept membres élus par l'AG parmi les délégués des assemblées de secteur. Les membres du CA ne peuvent exercer des fonctions dans le CC ou le CS. Le CA se réunit au moins une fois par trimestre. Le Directeur de la caisse assiste à la réunion (article 25).

Le CC gère le crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière. Le CC présente son rapport de gestion à l'AG (article 26). Le CC se compose de cinq membres élus parmi les délégués de secteur. Leur fonction s'avère incompatible avec celle de membre du CA ou du CS (article 27). Les membres peuvent faire appel de la décision du CC auprès du CA.

Le CS est composé de cinq membres élus parmi les délégués de secteur. Ils ne peuvent être membres du CA ou du CC. Le CS est chargé de veiller à la régularité des opérations et de contrôler la gestion (article 29). Principalement, il doit s'assurer de la vérification de l'encaisse et des éléments d'actif, de l'application dans les opérations de caisse des dispositions réglementaires, de l'inspection régulière de l'administration et de gestion et du respect des règles de déontologie. Le CS reçoit les plaintes des membres et les soumet aux autres organes, en cas de besoin. Le CS a le pouvoir de conduire toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de caisse et demander la constitution de provisions appropriées. Il exerce ses fonctions seul ou avec l'appui d'un expert avec accès à toutes les pièces. Le CS présente son rapport annuel à l'AG (article 31). Il doit aviser le CA

La réalisation de cet objectif général inclut des activités telles que :

- l'examen et l'appréciation des contrôles relatifs aux domaines comptables, financiers et d'une manière générale de l'ensemble de l'exploitation ;
- la vérification du degré de mise en œuvre des politiques et procédures utilisées dans l'entreprise ;
- la vérification du degré avec lequel les différents biens de l'entreprise sont comptabilisés et sauvegardés contre les pertes de toute nature ;
- la réception et l'exploitation des réclamations des clients ;
- la sécurisation des opérations avec la clientèle par le biais de tout type de contrôle le permettant (contrôle à priori, contrôle à posteriori, contrôle inopiné, mission spéciale commanditée par la DG).

L'AI assure une inspection régulière de l'ensemble des comptes et qui consistera à :

- vérifier de l'ensemble des procédures ;
- auditer les comptes des membres ;
- comparer les dépôts et les reçus bancaires, le listing des remboursements en informatique et le journal de remboursements ;
- contrôler les crédits octroyés ;
- contrôler les états de rapprochement.

L'auditeur interne est principalement concerné par des tâches d'évaluation, de contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité du système. . L'auditeur n'a aucune responsabilité exécutive et il répond directement au directeur général. Il est assisté au niveau des antennes régionales par un assistant auditeur. Les auditeurs assistants sont sous la responsabilité directe du chef de département.

4.4.2.2 Département Réseau et PME

Ce département peut être divisé en deux groupes à savoir le guichet PME et le réseau en tant que tel. Le guichet PME est créé depuis 2005 mais il a obtenu son statut de service à part entière depuis 2010 du fait du rush noté pour les produits de crédit qu'offre ce dernier. Pour ce qui est du réseau il est piloté par le chef de département, qui est secondé par les chefs de

zone dans cette mission. Le réseau ACEP est divisé en trois zones : la zone ouest, la zone centre et la zone sud.

- La zone ouest représente la région de Dakar (Plateau, Dakar ville, Parcelles, Pikine et Rufisque).
- La zone centre correspond aux antennes de Thiès, Touba, Saint-Louis, Ourossogui, Louga et Mbour.
- Et la zone sud Kaolack, Kaffrine, Kolda, Tamba et Ziguinchor.

Le responsable du département est chargé principalement de la supervision des opérations de crédit et d'épargne et de l'animation du réseau. A ce titre il aura pour activités :

La mise en œuvre des politiques d'épargne et de crédit :

- veille à la bonne exécution des stratégies de mise en œuvre des politiques d'épargne et de crédit ;
- analyse deux fois par mois (le 10 et le 20) le portefeuille de chaque agence régionale et dégage des recommandations ;
- de présider le C.I.C qui se charge de l'instruction des dossiers de crédits et s'assure que tous les critères d'éligibilité sont remplis.

La coordination de toutes les agences :

- propose au directeur général les objectifs pour chaque agence au regard de la situation économique de chaque région ;
- appuie si nécessaire les CR dans leurs missions ;
- effectue des contrôles au niveau des entreprises financées ;
- évalue les chefs d'agence ;
- rédige les rapports à soumettre à la DG ;
- propose la mutation du personnel de terrain ;
- supervise le guichet PME pour l'approbation et le suivi des dossiers de crédits

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE GESTION

DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS

D'OCTROI DES PRODUITS DE CREDIT AU SEIN DE

L'ACEP.

L'ACEP a mis en place des procédures afin d'avoir une maîtrise sur les opérations quotidiennes qu'effectuent les agents. Et en plus elles permettent de sécuriser l'ensemble des sous processus du processus crédit contre les fraudes, erreurs et autres malversations de toute sorte.

Dans ce chapitre nous aborderons donc la description du processus d'octroi de crédit et la gestion des risques opérationnels y afférents.

5.1 Description du processus d'octroi des produits de crédit

Pour mieux déceler les risques qui entourent le processus d'octroi des produits de crédit, il est primordial de décrire ce processus. Il représente le chemin retraçant le parcours d'un produit de crédit. Ces composantes du processus sont les sous processus.

5.1.1 Expression du besoin

Elle est la première étape du processus. En effet le futur membre désirant bénéficier d'un produit de crédit de l'ACEP, s'approche de nos bureaux. Il exprime son besoin et par la suite il est orienté par le CB.

5.1.2 Montage du dossier de crédit

Le montage du dossier s'articule autour de trois phases. La première est l'intervention du chef de bureau, la seconde phase est celle du chef de région et enfin le C.I.C

5.1.2.1 Niveau chef de bureau ou conseiller d'épargne et de crédit

Le chef de bureau (CB) est le premier interlocuteur du futur membre. Il discute avec celui-ci l'informe sur les conditions et modalités des prêts de l'ACEP. A travers cet entretien, il

effectue une évaluation préliminaire de l'activité de l'entrepreneur, et recueille ses impressions sur sa capacité financière et sa motivation à réussir. Après cette discussion, il lui fixe un rendez-vous pour vérifier la nature de son entreprise. Au cours de sa visite le chef de bureau procède à l'évaluation des éléments suivants :

- le stock d'inventaire ;
- les achats effectués ;
- les ventes réalisées ;
- l'encaisse disponible ;
- et le matériel d'exploitation.

Si le CB estime que les données correspondent à la réalité et les estimations laissent présager un résultat positif, il confectionne le dossier de crédit qui comprend :

- l'identification du membre ;
- la description de l'entreprise actuelle ;
- l'investissement proposé ;
- le compte d'exploitation ;
- le bilan ;
- le tableau de trésorerie.

Une fois ces informations réunies le CB appose sa signature pour :

- avoir visité l'entreprise et le domicile du membre ;
- avoir la preuve que le membre est propriétaire de l'entreprise ;
- avoir vérifié et visité toutes les garanties proposées par le membre ;
- avoir fourni aux membres toutes les conditions relatives au crédit ACEP ;
- avoir décrit l'enquête de moralité qu'il a effectuée.

Par sa signature le CB s'engage avoir effectué tous ses contrôles.

5.1.2.2 Niveau chef régional ou superviseur en épargne et crédit

Le chef régional (CR) :

- vérifie la confection du dossier ;
- planifie la visite pré comité ;
- informe le service juridique pour la visite conjointe ;
- le CR et l'assistant juridique (AJ) procèdent à la visite proprement dite et émet un avis motivé sur le dossier.

5.1.2.3 Niveau du comité d'instruction du crédit (C.I.C)

Le CR remet les dossiers de sa zone au CIC en un temps suffisant pour qu'il puisse l'analyser avant la réunion du CIC.

Après avoir pris connaissance des dossiers de crédit le comité se réunit une fois par mois entre le 15 et le 20 dans chaque région pour instruire les dossiers de la région.

Les membres du comité discutent de la viabilité du dossier. Une fois les discussions terminées, une décision est prise. Cette décision doit être unanime et engage tous les membres votants du comité. Cependant l'avis n'est pas irréversible si des informations nouvelles remettent en cause la recevabilité de la demande.

5.1.3 Approbation des dossiers

L'approbation des dossiers est du ressort exclusif des commissions de crédit (CC). A la fin de la réunion du CIC, le président remet les dossiers aux CC respectives pour analyse et décision. Il communique en même temps aux CC le montant des fonds disponibles. Si ces fonds sont insuffisants pour financer la totalité des dossiers, les CC feront le choix des dossiers à retenir. Pour les dossiers non sélectionnés, ils seront réexaminés et présentés à une date ultérieure.

Un comité extraordinaire peut être convoqué par le président du CIC pour l'examen des dossiers jugés urgents. Leurs décisions doivent être unanimes. Ces décisions ne sont pas

irréversibles en cas d'informations nouvelles remettant en cause la recevabilité du dossier par exemple garanties insuffisantes, mauvaise foi du membre.

5.1.4 Confirmation du crédit

Après la décision de la CC, les CB informent le membre de la décision retenue. En cas de refus de financement, le CB avise le membre sans donner de raison. Pour les dossiers approuvés, le CB ré explique au membre les termes et conditions du prêt : pénalités, taux d'intérêt, frais de dossier, durée de remboursement.

Les documents de garantie doivent être transmis par le membre au service juridique.

5.1.5 Etablissement des garanties

Une évaluation initiale des garanties a été déjà effectuée par le CB, l'AJ et le CR mais le département juridique confirme la validité de ces documents.

5.1.6 Etablissement du contrat

Dans cette phase deux services interviennent à savoir le service juridique et la comptabilité

5.1.6.1 le service juridique

Il doit s'assurer que :

- les documents sont complets et légaux ;
- la valeur de la garantie est raisonnable ;
- les titres sont la propriété du membre ;
- il n'y a pas de gage ou hypothèque sur les garanties ;
- l'avaliste est en mesure de supporter le crédit.

5.1.6.2 La comptabilité

Le service comptabilité :

- saisit l'émission du chèque ;

- imprime les fiches de déboursements, le tableau d'amortissement et le contrat d'ouverture de crédit qu'il joint au dossier ;
- initie le déblocage du crédit.

5.1.7 Le déblocage du crédit

Il est composé de deux étapes à savoir le contrôle du service audit et la signature du chèque.

5.1.7.1 Le contrôle du service audit

Le service audit s'assure que :

- le nom du membre porté sur le contrat est celui mentionné sur la fiche d'approbation et sur le chèque ;
- le montant du crédit correspond à celui porté sur la fiche d'approbation et sur le chèque ;
- les échéances et durée sont correctement calculées ;
- les signatures requises sur la fiche d'approbation y figurent ;
- les garanties sont correctement prises par le service juridique ;
- le client a libéré les frais et commissions.

Par sa signature (manuscrite et électronique) le service audit certifie que tous les éléments sont en règle.

5.1.7.2 La signature du chèque

Le dossier est remis à la direction générale (DG) pour signature du chèque, du contrat d'ouverture de crédit et validation de la demande de crédit de façon électronique. Le statut du dossier sera alors « validé direction » et devient « financé » après lancement du batch.

Le client se présente au secrétariat de la DG avec sa pièce d'identité pour retirer son chèque contre signature de la fiche de déboursement après avoir signé le contrat et reçu les explications du service juridique des termes de ce dernier.

5.1.8 Remboursement des crédits

Chaque caisse régionale est dotée de l'outil informatique pour la mise à jour permanente de ses dossiers. En plus, les chefs de bureaux caissiers disposent d'un échéancier de leurs membres à titre indicatif (tableau d'amortissement visible à l'écran). Les CB recevront chaque mois un listing informatique qui indique :

- le tirage des encours et la liste des impayés ;
- le solde du crédit ;
- le montant du dernier montant ;
- la date du dernier paiement.

5.1.9 Gestion du recouvrement et du contentieux

La gestion du recouvrement se fait à deux niveaux : le processus de recouvrement et le suivi des carnets de reçus et des états de versements.

5.1.9.1 Processus de recouvrement

Les agents du service juridique se chargent du recouvrement. Lors de leurs déplacements la comptabilité leur remet un carnet de reçus établi spécialement à cet effet.

Après recouvrements l'agent remet l'argent à la caisse et le carnet à la comptabilité. Ce reçu composé de trois exemplaires est composé comme suit : un au membre, un à la caisse, un à la souche.

5.1.9.2 Suivi des carnets de reçus et des états de versements

Chaque carnet de reçu est pré numéroté et comporte 50 reçus. Tous ces carnets gérés à la comptabilité, sont distribués aux caissiers régionaux et CB sur la base de la présentation obligatoire des souches des carnets épuisés. La comptabilité tient un registre qui permet de suivre l'ensemble des carnets distribués. En cas d'annulation d'un reçu les trois copies doivent être barrées et jointes au carnet

5.2 Acteurs du processus d'octroi des produits de crédit

Nous nous intéressons aux acteurs qui sont au sein de l'ACEP et qui interviennent directement dans le processus. Nous les classons en deux catégories les techniciens et les décideurs.

5.2.1 Les techniciens

Pour ce qui est des techniciens on peut citer entre autres :

- le C.B ou agent de crédit ;
- l'assistant auditeur ;
- l'assistant juriste ;
- l'assistant comptable ;
- le CR.

5.2.2 Les décideurs

Ils concernent :

- le comité de crédit (CC) ;
- le comité d'instruction du crédit (CIC) ;
- la Direction Générale (DG) ;
- et le chef de zone.

Nota bene : le processus d'octroi diffère selon les produits de crédit. En effet l'ACEP a constitué une fourchette des montants du crédit à octroyer. Pour les produits de crédit dont le montant est inférieur ou égal à trois (3) millions, il est du ressort du chef de région (CR). Pour les produits de crédit d'un montant inférieur à quinze (15) millions et supérieur à trois (3) millions, c'est le chef de zone qui est habilité. Pour les produits dont les montants sont supérieurs ou égaux à quinze (15) millions, c'est le comité national qui est mandaté.

L'octroi des produits de crédit concernant le guichet PME demande plus d'attention et de vigilance du fait des montants importants donnés aux clients.

5.3 Dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit au sein de l'ACEP

Au sein de l'ACEP la politique de gestion des risques opérationnels est définie par le département d'audit interne/ inspection, qui est par la suite approuvée par la direction générale.

Cette politique s'articule autour des dispositifs de contrôle mis en place en vue de réussir cette mission. Ces contrôles sont le contrôle à priori, le contrôle à postériori et le contrôle inopiné. A cela s'ajoutent le programme d'audit et d'inspection annuel et l'apport du commissaire aux comptes.

Rappelons que l'assistant auditeur est le gestionnaire de risques au niveau de chaque antenne régionale. Il est le représentant exclusif du département d'audit car il a été délégué à cette tâche. De plus il envoie un reporting mensuel au responsable du département d'audit pour le suivi de ses activités.

5.3.1 Le contrôle à priori

Le contrôle à priori se résume à toutes les diligences mises en œuvre en amont par l'assistant auditeur avant le montage du dossier de crédit. Ces diligences sont entre autres :

- Le respect des lois et règlements en vigueur visant les SFD au Sénégal et dans l'espace UEMOA.
- L'application stricte du manuel de procédures par les différents intervenants du processus.
- Le contrôle du respect de la directive du CC résumé dans le processus d'approbation c'est-à-dire de l'effectivité : du montant, de la garantie, de la durée etc.
- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'ACEP.

5.3.2 Le contrôle à postériori

A l'inverse du contrôle à priori nous avons le contrôle à postériori. Ce dernier intervient au moment du déblocage du crédit. En effet après l'établissement du contrat pour l'octroi du crédit, l'assistant auditeur intervient pour s'assurer que

- Le nom du membre porté sur le contrat est celui mentionné sur la fiche d'approbation et sur le chèque.
- Le montant du crédit correspond à celui porté sur la fiche d'approbation et sur le chèque.
- Les échéances et durée sont correctement calculées.
- Les signatures requises sur la fiche d'approbation y figurent.
- Les garanties sont correctement prises par le service juridique.
- Le client a libéré les frais et commissions.

Par sa signature (manuscrite et électronique) le service audit certifie que tous les éléments sont en règle.

5.3.3 Le contrôle inopiné

Il peut arriver qu'après analyse du portefeuille de crédit des différentes antennes régionales ou bureaux locaux par le département réseau/ PME. La DG peut mandater une mission spéciale pour un contrôle inopiné si les crédits en souffrance sont très importants. Le portefeuille de crédit est partagé en crédits sains et en crédits en souffrance. Par crédits sains il faut entendre tous les crédits dont les bénéficiaires ont respectés leurs engagements vis-à-vis du SFD. Les crédits en souffrance sont l'opposé des crédits sains, ce sont les crédits ayant au moins une échéance qui a plus de trois (03) mois de retard de paiement. On les appelle encore les créances douteuses, dont les bénéficiaires ont du mal à honorer leurs engagements envers les SFD.

5.3.4 Le programme annuel d'audit et d'inspection

Le département d'audit élabore un programme d'audit annuel et d'inspection. Ce programme encore appelé programme de vérification ou encore planning de réalisation leur permet passer

au peigne fin le portefeuille de crédit de toutes les antennes régionales. C'est un outil important dans la gestion des risques opérationnels qui vient appuyer le travail des assistants auditeurs dans leur gestion quotidienne des risques opérationnels auxquels ils sont confrontés.

5.3.5 L'apport du commissariat aux comptes et du CS

L'ACEP a pour obligation de présenter chaque année des états financiers certifiés par un commissaire aux comptes (CAC). En effet l'article de l'instruction n° 006-06-2010 relative au CAC au sein des SFD des états membres de l'UMOA stipule que « Les états financiers des confédérations, des fédérations, des unions ou des SFD visés à l'article 44 de la loi portant réglementation des SFD, doivent être certifiés par un commissaire aux comptes. Pour les autres SFD qui ne remplissent pas ces critères, la nomination d'un commissaire aux comptes est facultative ».

Le champ de certification comprend six points dont le fonctionnement du CI et la gestion des risques. Donc la mission du CAC vient renforcer la politique de gestion des risques préalablement établie par le département d'audit. Ce dernier :

- Apprécie le système de contrôle interne.
- Renforce le dispositif de CI déjà en place en formulant des recommandations.
- Rend compte au top management et des mesures d'urgence à prendre si nécessaire.
- S'assure de l'exécution des recommandations en procédant à un suivi.

Le CS, l'une de ses prérogatives, est de s'assurer de l'efficacité du CI. Il est aussi un acteur incontournable dans le dispositif de CI. En effet le CS prend connaissance des rapports de CI un mois après leur élaboration par les services compétents. Principalement, il doit s'assurer de la vérification de l'encaisse et des éléments d'actif, de l'application dans les opérations de caisse des dispositions réglementaires, de l'inspection régulière de l'administration et de gestion et du respect des règles de déontologie. Le CS reçoit les plaintes des membres et les soumet aux autres organes, en cas de besoin. Le CS a le pouvoir de conduire toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de caisse et demander la constitution de provisions appropriées. Il exerce ses fonctions seul ou avec l'appui d'un expert avec accès à toutes les pièces.

CHAPITRE VI : LA GESTION DES RISQUES

OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DES

PRODUITS DE CREDIT AU SEIN DE L'ACEP

Le processus d'octroi des produits de crédit est le processus le plus exposé aux risques notamment aux risques opérationnels. Les intervenants du processus sont la principale cause de ces risques opérationnels (risques de fraude, de perte, de la dégradation des actifs ou du système d'information de l'IMF). La survenance de ces risques et leur répétition ont comme conséquence la dégradation du portefeuille de crédit qui peut avoir comme corolaire la faillite du SFD.

La pérennité des SFD dépend de leur capacité à gérer le risque en ce sens qu'elle crée de la valeur et donne une image fidèle de l'organisation en vers ses partenaires et membres. Par conséquent tout pilotage à vue est à bannir dans ce secteur en pleine expansion.

Ce chapitre comprend trois parties. Pour la première nous établirons la cartographie des risques, pour la seconde nous exposerons les forces et faiblesses du dispositif de CI et enfin nous formulerons nos recommandations pour la troisième partie.

6.1 Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus

Dans cette partie nous allons identifier tous les risques opérationnels pouvant impacter le processus d'octroi des produits de crédit et ensuite nous procéderons à leur évaluation.

6.1.1 Identification des risques opérationnels liés au processus

Pour exécuter ce travail nous avons dans le cadre de nos recherches diviser le processus en sous processus, les sous processus en activités et les activités en tâches. Un travail en amont a été fait à savoir questionner tous les intervenants du processus pour mieux segmenter ce dernier.

Le processus est segmenté en cinq sous processus :

- expression du besoin ;

- montage du dossier ;
- mise en place du crédit ;
- remboursement du crédit ;
- gestion du recouvrement et du contentieux.

Les tableaux comprennent six (06) colonnes décomposées comme suit :

- tâche qui correspond au découpage du sous processus en activités ;
- l'objectif du contrôle interne ;
- le risque opérationnel qui se réfère à l'exécution de la tâche ;
- l'impact opérationnel qui traduit la conséquence du risque sur l'activité du SFD ;
- le dispositif de maîtrise du risque.

Tableau 4 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" expression du besoin

Sous processus : Expression du besoin				
Tâche	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de CI
Expression du besoin	S'assurer que le besoin est bien exprimé et correspond au besoin réel	1. Inadéquation du produit proposé par rapport au besoin du client	Pertes de capitaux	Effectuer des sondages parmi les demandeurs de crédit pour vérifier que le besoin a été correctement transmis et que le demandeur exprime bien le besoin tel que rapporté par l'agent de crédit (montant, durée, etc.).

Source : nous même

Cette première phase va nous permettre de regrouper tous les risques qui touchent l'expression du besoin. Un besoin mal exprimé ou inadapté au besoin réel peut conduire à des déboires.

Tableau 5 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" montage du dossier

Sous processus : Montage du dossier				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de CI
Evaluer la capacité financière du client	S'assurer que le CB a effectué une analyse financière reflétant la situation du futur membre	2. Analyse financière qui ne reflète pas l'activité du client	Pertes de ressources	.Vérifier l'analyse financière du CB par l'autorité compétente
		3. Client insolvable	Pertes de ressources	. Procéder à une contre-expertise
		4. Description erronée de l'entreprise	Manque à gagner	Visiter l'activité du client
		5. Collusion entre le CB et le client	Pertes de ressources	
Confection du dossier client	S'assurer de l'exhaustivité des dossiers de crédit	6. Dossier incomplet 7. Dossier mal confectionné par	Litiges avec le client	. Respect du manuel de procédures en la matière

		le CB	Rejet par le CIC	.Vérification du dossier par le CR avant instruction du dossier
Instruction du dossier	S'assurer l'ensemble des actions mises en œuvre pour l'établissement complet du dossier de demande avant sa soumission au CC	8. Transmission en retard du dossier 9. Omission de transmettre le dossier 10. Dossier mal instruit	Perte de temps Pertes de client	.Tenir un registre de transmission des dossiers

Source : nous-même

Nous avons recensé tous les risques concernant le sous processus « montage du dossier » c'est-à-dire de l'évaluation de la capacité financière jusqu'à l'instruction.

Tableau 6 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" mise en place du crédit

Sous processus : Mise en place du crédit				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de CI
Approbation	S'assurer que tous les dossiers sont approuvés par le CC	11. Dossier non approuvé par le CC 12. Avis non motivé du CC	Contestation du demandeur Pertes de ressources	Approbation de tous les dossiers par le CC
Confirmation du crédit	S'assurer que le CC confirme toutes les	13. Le CB n'informe pas le	Manque à gagner	Aucun

	demandes bien instruites	demandeur 14. Refus de financement 15. Fonds disponibles sont insuffisants	Contestation du demandeur Pertes de client	
Prise de garanties	S'assurer de l'exhaustivité des garanties	16. Garanties fictives 17. Garanties insuffisantes 18. Sur évaluation ou sous-évaluation de la garantie	Pertes de ressources Octroi d'un produit de crédit inapproprié	Visite de terrain Faire appel à un expert en la matière
Etablissement du contrat	S'assurer de la conformité du contrat rédigé et de la sincérité et la viabilité des informations fournies par le futur membre	19. Convention mal rédigée 20. Convention non intégralement signée	Litiges avec le client Manque à gagner	Convention rédigée par le service juridique Vérification de l'authenticité des garanties par le service juridique

		<p>21. Documents du dossier sont incomplets et incohérents</p> <p>22. Titres de garantie ne sont pas la propriété du membre</p> <p>23. Existence de gage ou d'hypothèque sur les garanties</p>	<p>Pertes de ressources</p>	<p>auprès des services habilités</p>
<p>Déblocage du crédit</p>	<p>S'assurer que les modalités de déblocage correspondent aux dispositions contractuelles</p>	<p>24. Retard dans la mise en place des fonds</p> <p>25. Montant du crédit ne correspond à celui porté sur la fiche d'approbation et sur le chèque</p> <p>26. Absence de règlement des</p>	<p>Prolongement de l'échéance du crédit</p> <p>Pertes de ressources</p>	<p>Vérifiez que tous les crédits mis en place font l'objet d'une validation par le responsable habilité</p>

		frais et commissions par le client	Manque à gagner	
		27. Omission de signer la fiche de déboursement		
Conservation des dossiers de crédit	S'assurer que les dossiers de crédit sont conservés dans un coffre-fort ou lieu sécurisé et ignifugé	28. Vols ou destructions des dossiers de crédits 29. Classement désordonné des dossiers de crédit	Litiges avec le client Perte de temps	Inventaire physique régulier des dossiers Archivage des dossiers selon un ordre établi

Source : nous-même

Cette étape comprend les tâches les plus exposées aux risques notamment le déblocage des fonds. Raison pour laquelle nous avons recensé les risques liés à ce « sous processus ».

Tableau 7 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" remboursement du crédit

Sous processus : Remboursement des crédits				
Tâche	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de CI
Mise à jour des dossiers	S'assurer que tous les dossiers de crédit sont mis à jour	30. Dossiers non mis à jour 31. Absence d'échéance du crédit	Manque à gagner Pertes de ressources	Mis à jour des dossiers par le CB
Suivi des crédits	S'assurer de l'exhaustivité du suivi des impayés	32. Non impression des encours et la liste des impayés 33. Absence du solde de crédit 34. Absence de relance	Pertes de ressources Manque à gagner Pertes de ressources	Tirage périodique des encours et la liste des impayés Relance des clients

Source : nous-même

A travers cette étape nous avons regroupé les risques qui touchent le « sous processus » remboursement des crédits.

Tableau 8 : Inventaire des risques opérationnels du "sous processus" gestion du recouvrement et du contentieux

Sous processus : Gestion du recouvrement et du contentieux				
Tâche	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de CI
Recouvrement	S'assurer de recouvrer tous les fonds octroyés aux clients	35. Pertes des fonds recouverts 36. Recouvrements de fonds non documentés	Pertes de ressources Manque à gagner	Aucun
Suivi des carnets de reçus et états de versement	S'assurer de la bonne tenue des carnets	37. Pertes de reçus ou de carnets	Litiges avec le client	Tenue d'un registre pour le suivi de l'ensemble des carnets distribués

Source : nous-mêmes

Après avoir inventorié tous les risques nous allons passer à la phase d'évaluation. Cette dernière consiste à déterminer la probabilité d'occurrence et la gravité du risque.

6.1.2 Evaluation des risques recensés

Pour évaluer les risques nous allons d'abord déterminer leur gravité ensuite leur probabilité et enfin faire le produit de la gravité et de la probabilité pour obtenir la criticité. L'appréciation de la probabilité est une estimation très fine des facteurs qui rendent favorable l'apparition du risque. Il peut s'agir de facteurs internes ou externes. L'appréciation de la gravité est une estimation très fine des impacts supposés de la survenance du risque sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Il conviendra de ne pas surestimer des risques dont les impacts sur les objectifs stratégiques ne seraient que « locaux ». De même, il faudra veiller à ne pas sous-estimer des risques.

Tableau 09 : Echelle de gravité

Gravité moyenne des conséquences	
10	Crise majeure
9	Extrêmement grave
8	Fortement grave
7	Très grave
6	Grave
5	Moyennement grave
4	Peu grave
3	Très peu grave
2	Extrêmement peu gravement
1	Inoffensif

Source : nous-même

Tableau 10 : Echelle de probabilité

Probabilité d'occurrence moyenne	
10	Quasi certain
9	Extrêmement probable
8	Fortement probable
7	Très probable
6	Probable
5	Moyennement probable
4	Peu probable
3	Très peu probable
2	Extrêmement peu probable
1	Quasiment impossible

Source : nous-même

Tableau 11 : Evaluation de la criticité des risques

Risques	Gravité ou impact	Probabilité	Criticité
1. Inadéquation du produit proposé par rapport au besoin du client	6	6	36
2. Analyse financière qui ne reflète pas l'activité du client	7	5	35
3. Client insolvable	9	5	45
4. Description erronée de l'entreprise	5	4	20
5. Collusion entre le CB et le client	9	6	54
6. Dossier incomplet	5	6	30
7. Dossier mal confectionné par le CB	6	5	30
8. Transmission en retard du dossier	6	4	24
9. Omission de transmettre le dossier	8	3	24
10. Dossier mal instruit	7	2	14
11. Dossier non approuvé par le CC	3	7	21
12. Avis non motivé du CC	7	2	14
13. Le CB n'informe pas le demandeur	5	4	20
14. Refus de financement	2	9	18
15. Fonds disponibles sont insuffisants	6	1	6
16. Garanties fictives	9	2	18
17. Garanties	7	3	21

insuffisantes			
18. Sur évaluation ou sous-évaluation de la garantie	7	5	35
19. Convention mal rédigée	6	6	36
20. Convention non intégralement signée	7	5	35
21. Documents du dossier sont incomplets et incohérents	8	6	48
22. Titres de garantie ne sont pas la propriété du membre	9	6	54
23. Existence de gage ou d'hypothèque sur les garanties	10	6	60
24. Retard dans la mise en place des fonds	6	2	12
25. Montant du crédit ne correspond à celui porté sur la fiche d'approbation et sur le chèque	7	2	14
26. Absence de règlement des frais et commissions par le client	5	1	5
27. Omission de signer la fiche de déboursement	5	2	10
28. Vols ou destructions des dossiers de crédits	10	1	10

29. Classement désordonné des dossiers de crédit	6	4	24
30. Dossiers non mis à jour	6	6	36
31. Absence d'échéance du crédit	7	4	28
32. Non impression des encours et la liste des impayés	7	3	21
33. Absence du solde de crédit	6	3	18
34. Absence de relance	6	6	36
35. Pertes des fonds recouvrés	9	3	27
36. Recouvrements de fonds non documentés	5	4	20
37. Pertes de reçus ou de carnets	8	2	16

Source : nous-mêmes

6.1.3 Classement des risques par priorité

Classer les risques par ordre de priorité revient à les hiérarchiser. Cette hiérarchisation présentée sous forme de tableau se résume à l'appréciation globale de la probabilité et de la gravité des risques opérationnels. En d'autres termes c'est la criticité c'est-à-dire le produit de la gravité et de la probabilité des risques qui est prise en compte. Ce classement se fera par ordre décroissant.

Tableau 12 : Classement des risques par priorité.

Risques	Criticité
23. Existence de gage ou d'hypothèque sur les garanties	60
22. Titres de garantie ne sont pas la propriété du membre	54
5. Collusion entre le CB et le client	54
21. Documents du dossier sont incomplets et incohérents	48
3. Client insolvable	45
1. Inadéquation du produit proposé par rapport au besoin du client	36
19. Convention mal rédigée	36
30. Dossiers non mis à jour	36
34. Absence de relance	36
18. Sur évaluation ou sous-évaluation de la garantie	35
20. Convention non intégralement signée	35
2. Analyse financière qui ne reflète pas l'activité du client	35
6. Dossier incomplet	30
7. Dossier mal confectionné par le CB	30
31. Absence d'échéance du crédit	28
35. Pertes des fonds recouverts	27
8. Transmission en retard du dossier	24
9. Omission de transmettre le dossier	24
29. Classement désordonné des dossiers de crédit	24
17. Garanties insuffisantes	21
11. Dossier non approuvé par le CC	21
32. Non impression des encours et la liste des impayés	21
13. Le CB n'informe pas le demandeur	20
4. Description erronée de l'entreprise	20
36. Recouvrements de fonds non documentés	20

14. Refus de financement	18
16. Garanties fictives	18
33. Absence du solde de crédit	18
37. Pertes de reçus ou de carnets	16
10. Dossier mal instruit	14
12. Avis non motivé du CC	14
25. Montant du crédit ne correspond à celui porté sur la fiche d'approbation et sur le chèque	14
24. Retard dans la mise en place des fonds	12
27. Omission de signer la fiche de déboursement	10
28. Vols ou destructions des dossiers de crédits	10
15. Fonds disponibles sont insuffisants	6
26. Absence de règlement des frais et commissions par le client	5

Source : nous-mêmes

6.1.4 Appréciation du dispositif de CI de l'ACEP

Un dispositif de CI performant est la base d'une politique de gestion des risques. Un système de contrôle interne efficace permet à l'IMF d'assumer des risques supplémentaires de façon mesurée, tout en limitant les mauvaises surprises et en se prémunissant contre des pertes financières importantes. Nous essayerons dans cette partie de soulever les forces et faiblesses du dispositif de CI.

Tableau 13 : Forces et faiblesses du dispositif de CI

Forces du dispositif de CI	Faiblesses du dispositif de CI
Existence d'un manuel de procédures ;	Absence d'une cartographie des risques
Présence d'un assistant auditeur dans chaque antenne régionale	Manuel de procédures ne répondant aux normes standard ;
Contrôle à priori	Politique salariale moins satisfaisante ;
Contrôle à posteriori	Manque de formation du personnel ;
Contrôle inopiné	Formation sur le tas de certains agents
Existence d'un CS qui se réunit périodiquement (pour l'exercice 2010 : 12 avril, 26 juillet, 18 octobre et 07 janvier 2011) ;	Négligence dans l'application du manuel de procédures par certains agents
Reporting mensuel de l'assistant auditeur au niveau du siège ;	Manque de suivi des clients
Séparation des tâches du cycle crédit (voir annexe 2)	Absence d'un service de gestion des risques opérationnels
Système d'information satisfaisant	Absence d'un service de gestion des risques opérationnels
Personnalisation des mots de passe	Absence d'un service de gestion des risques opérationnels
Assez bonne politique des ressources humaines ;	Degré de rotation faible des employés ;
Délégation de l'approbation des dossiers de crédit en fonction de leur montant ;	Absence de vigiles de nuit dans certaines antennes régionales
souscription de polices d'assurance	Convoi de fonds par les agents sans mesure de sécurité ;
Une chaîne de visas obligatoires, intégrée dans le sig, permettant à l'institution d'assurer un contrôle.	Rattachement du département audit à la DG et non au CA.
Hiérarchisation clairement définie tant au niveau du siège, des antennes régionales et bureaux locaux	

Source : nous-mêmes

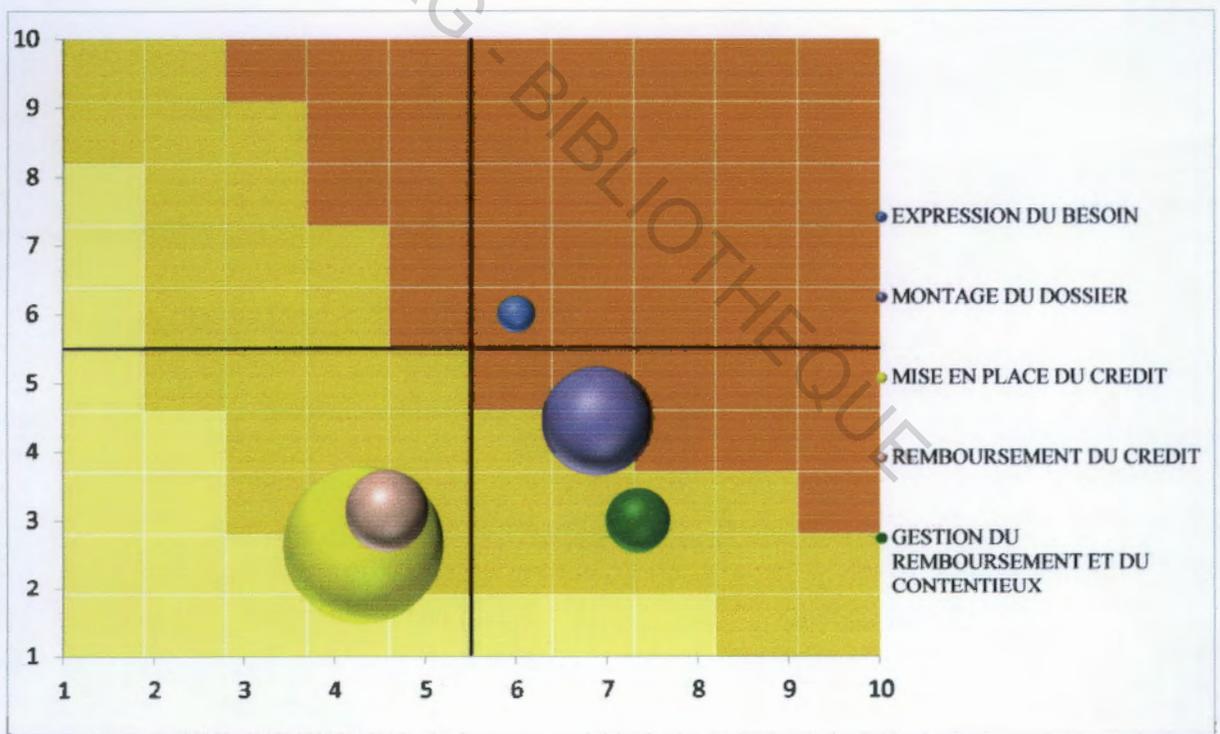
Grâce au QCI (annexe2) et la grille d'analyse des tâches (annexe3) nous avons évalué le dispositif de CI de l'ACEP. L'approche qu'utilise l'ACEP pour ce qui est de son SCI est

traditionnelle car elle se fonde sur la détection et la résolution des problèmes. L'approche du contrôle interne par la gestion des risques, en revanche, met l'accent sur l'identification des problèmes et leur prévention avant la survenue d'une perte. Un système de contrôle interne efficace signale au conseil d'administration et à la direction les risques identifiés dans les agences. Par conséquent, pour que le contrôle interne puisse jouer un rôle dans la lutte contre les risques, les IMF doivent intégrer la gestion des risques à leur culture organisationnelle et à tous les niveaux de leur structure.

6.1.5 Elaboration de la cartographie des risques

La cartographie des risques est la résultante des travaux effectués en amont. Elle nous permet de savoir quelles mesures prendre pour faire face aux risques que rencontre l'entité.

Figure 7 : Cartographie des risques



Source : nous-mêmes

6.1.5 Analyse de la cartographie

D'après le nuage de points ci-dessous qui est la finalité de la cartographie des risques, nous pouvons maintenant mettre en place des stratégies pour gérer les risques que rencontrent l'ACEP. Le sous-processus le plus exposé est « expression du besoin ». Il s'en suit les sous-processus « montage du dossier » et « gestion du remboursement et du contentieux ». Les moins exposés sont « mise en place du crédit » et « remboursement du crédit ».

6.2 Plan d'actions

Nous avons établi le plan d'actions ci-dessous afin de faire face aux risques opérationnels liés au processus d'octroi des produits de crédit. Nous avons tenu compte de leur hiérarchisation inspirée essentiellement sur leur criticité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 14 : Plan d'actions

Risques	Mesures à prendre	Moyens	Délais de mise en œuvre	Responsable
23. Existence de gage ou d'hypothèque sur les garanties	Vérifier que les garanties sont dépourvues de gage ou d'hypothèque en renforçant les ressources humaines et matérielles du service juridique.	Recrutement d'agents compétents et réévaluation du budget.	Instantané	Direction générale
22. Titres de garantie ne sont pas la propriété du membre.	S'attacher les services d'un notaire pour s'assurer de la propriété effective de chaque titre de garantie.	Manuel de procédures interne	Instantané	Direction générale
5. Collusion entre le CB et le client	Séparer nettement les fonctions de montage du dossier, de son instruction et du déblocage des fonds.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Direction générale.
21. Documents du dossier sont incomplets et incohérents	S'assurer que les demandes ont bien été remplies et dûment signées, et que toute la documentation se trouve dans le dossier	Manuel de procédures interne	Instantané	Directeur du réseau
3. Client insolvable	Exiger en plus de la garantie matérielle une garantie morale.	Manuel de procédures interne	Instantané	Direction générale
1. Inadéquation du produit proposé par rapport au besoin du client.	Mettre en place une procédure pour vérifier que le besoin défini et validé correspond au produit proposé au client.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Directeur de l'audit interne

19. Convention mal rédigée	Déléguer cette tâche à l'assistant juridique	Manuel de procédures interne.	Instantané	Direction générale
30. Dossiers non mis à jour	Mettre en place un planning de mise à jour périodique des dossiers.	Manuel de procédures interne	Instantané	Directeur du réseau
34. Absence de relance	Envoyer des sms pour relancer les clients.	Mettre en place un logiciel intelligent à cet effet.	Instantané	Direction générale
18. Sur évaluation ou sous-évaluation de la garantie	Faire appel aux services d'un expert évaluateur.	Manuel de procédures interne	Instantané	Service juridique.
20. Convention non intégralement signée	Réviser toutes les conventions avant le déblocage des fonds	Manuel de procédures interne	Instantané	Direction de l'AI
2. Analyse financière qui ne reflète pas l'activité du client.	Doter chaque agent de crédit des outils d'analyse financière standard et uniforme permettant de refléter l'activité du client.	Confection de ces derniers par un cabinet d'expertise comptable.	Instantané	Direction générale.
6. Dossier incomplet	Organiser des séances où le CR et les CB épluchent les dossiers pour s'assurer qu'ils sont effectivement complets.	Note circulaire à l'attention des CB et CR.	Instantané	Direction générale.
7. Dossier mal confectionné par le CB	Vérifier exhaustivement et rigoureusement tous les dossiers avant leur instruction.	Manuel de procédures interne	Instantané	Directeur du réseau.

31. Absence d'échéance du crédit	Contrôler un échantillon de dossiers	Manuel de procédures interne.	Instantané	
35. Pertes des fonds recouvrés	Déléguer le recouvrement à une tierce société.	Contracter avec une société de recouvrement	Instantané	Direction générale.
8. Transmission en retard du dossier	Fixer un délai pour la transmission de chaque catégorie de dossier et tenir correctement le registre de transmission.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Direction générale.
9. Omission de transmettre le dossier	Tenir correctement le registre de transmission et faire un rapport périodique sur les dossiers en instance de traitement.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Direction générale.
29. Classement désordonné des dossiers de crédit	Organiser des formations pour initier les agents de crédit à l'archivage et à la conservation de documents.	Séminaires de formation.	Instantané	Département études et développement.
17. Garanties insuffisantes	Faire appel aux services d'un expert évaluateur	Manuel de procédures interne	Instantané	Direction générale.
11. Dossier non approuvé par le CC	Revoir la composition des CC en privilégiant les membres alphabétisés et crédibles.		Instantané	
32. Non impression des encours et	Contrôle inopiné pour s'assurer de	Manuel de procédures	Instantané	Directeur de

la liste des impayés	l'impression des encours et la liste des impayés.	interne		l'audit interne.
13. Le CB n'informe pas le demandeur	Revoir le système d'information de l'ACEP.	Audit du système d'information.	Instantané	Direction générale.
4. Description erronée de l'entreprise.	Associer l'assistant auditeur à la visite de l'entreprise du demandeur.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Directeur du réseau et de l'A.I
36. Recouvrements de fonds non documentés	Obligation pour le caissier de n'encaisser les fonds documentés.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Caissier
14. Refus de financement	Expliquer le refus de financement pour motiver le client à reconstituer un nouveau dossier.	Manuel de procédures interne	Instantané	Le CB
16. Garanties fictives	Faire appel à un huissier pour constater les garanties proposées	Manuel de procédures interne	Instantané	Service juridique.
33. Absence du solde de crédit	Revue périodique des carnets de crédit.	Manuel de procédures interne	Instantané	Les agents de crédit
37. Pertes de reçus ou de carnets	Classer les duplicata après chaque tournée de recouvrement.	Manuel de procédures interne	Instantané	Les CB.
10. Dossier mal instruit	Respect strict du manuel de procédures interne.	Manuel de procédures interne	Instantané	Directeur de l'A.I
12. Avis non motivé du CC	Refus de signer le chèque pour le déblocage des fonds en demandant un	Manuel de procédures interne	Instantané	Direction générale

	retraitement du dossier.			
25. Montant du crédit ne correspond à celui porté sur la fiche d'approbation et sur le chèque	Refus de déblocage des fonds par le caissier en renvoyant le dossier pour un retraitement.	Manuel de procédures interne	Instantané	Caissier.
24. Retard dans la mise en place des fonds	Informier immédiatement le client par le biais de son agent de crédit et du CB concerné.	Manuel de procédures interne	Instantané	Directeur du réseau.
27. Omission de signer la fiche de déboursement	Apposer un visa à titre de contrôle sur la fiche avant le déblocage des fonds.	Manuel de procédures interne	Instantané	Directeur de l'A.I
28. Vols ou destructions des dossiers de crédits	Garder tous les dossiers dans un coffre-fort ou dans une chambre forte	Acquisition de chambre forte ou de coffre-fort.	Instantané	Direction générale.
15. Fonds disponibles sont insuffisants	Confirmer les demandes de crédit suivant l'état des fonds disponibles.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Direction générale.
26. Absence de règlement des frais et commissions par le client	Editer le document prouvant le règlement des frais et commissions et le faire viser.	Manuel de procédures interne.	Instantané	Direction de l'AI

Source : nous-mêmes

6.3 Recommandations

Après avoir élaboré notre travail axé sur la gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi des produits de crédit dans une IMF : cas de l'ACEP nous avons formulé des recommandations à l'endroit de la DG, du département d'audit interne/inspection, du département réseau/guichet PME, des organes spéciaux et du département contrôle de gestion.

6.3.1 Pour la DG

- ❖ Concrétiser le projet de création d'un service gestion risques en vue de mieux cerner la notion de risque, de définir un cadre de référence pour déterminer le périmètre de risque et de fixer les limites acceptables dans les processus du cycle d'exploitation.
- ❖ Améliorer le degré de rotation du personnel à travers les différentes antennes et bureaux locaux dans le souci de prévenir le risque.
- ❖ Revoir la politique salariale de l'organisation surtout pour les nouveaux agents de crédit.
- ❖ Définir officiellement les rôles précis de chacun des acteurs du processus de management des risques (qui en tireront leur légitimité) et de s'assurer que chaque acteur comprenne les responsabilités qui lui incombent.
- ❖ Mettre à jour le manuel de procédures et l'organigramme de l'ACEP.

6.3.2 Pour le département d'audit interne/inspection

- ❖ Demander un rattachement direct du département au CS par souci d'indépendance et d'intégrité.
- ❖ Etablir une cartographie des risques.
- ❖ Procurer aux assistants auditeurs et à l'ensemble du personnel du département des formations sur la gestion des risques.
- ❖ Entreprendre une campagne de sensibilisation du personnel sur la notion du risque opérationnel à travers des séminaires.

6.3.3 Pour le département réseau/ guichet PME

- ❖ Déployer dans chaque antenne régionale la cartographie des risques, l'identification, l'évaluation, l'atténuation, le suivi des risques au jour le jour du réseau.
- ❖ Rendre compte à la Direction Générale des nouveaux risques identifiés ou des faiblesses du processus de maîtrise des risques.
- ❖ Doter les agents de crédit d'outils d'analyse financière performants.
- ❖ Procéder à une remise à niveau périodique des agents de crédit pour être plus performants dans leurs activités.

6.3.4 Pour les organes spéciaux

- ❖ Diriger et coordonner la prévention et la maîtrise des risques liés aux opérations de l'entreprise. Chacun de ces comités peut être chargé de traiter un domaine particulier du processus de maîtrise des risques.
- ❖ Veiller à ce qu'un processus global de management des risques approprié, suffisant et efficace soit en place.

6.3.5 Pour le département contrôle de gestion

- ❖ Suivre les coûts et valeurs, ce qui permet de prévenir d'éventuelles pertes ou destructions de valeur ou, a contrario, d'identifier des couples risques / opportunités intéressants pour l'entreprise.
- ❖ Aider au suivi des actions engagées pour prévenir ou réduire les risques, en fournissant, notamment, des indicateurs chiffrés au management risques.

Tous les acteurs de l'entreprise sont sensibilisés à la maîtrise des risques. Ils l'incorporent dans leurs pratiques quotidiennes et sont les garants de sa mise en œuvre et de sa performance au niveau opérationnelle.

Cette deuxième partie nous a permis de faire une présentation de l'ACEP. Elle a été aussi l'occasion de décrire le processus d'octroi de crédit ainsi que la gestion des risques opérationnels concernant ce dernier à travers notre modèle d'analyse développé dans le chapitre un.

Dans le souci de réduire le risque opérationnel dans le processus d'octroi des produits de crédit nous avons élaboré une cartographie des risques et formulé des recommandations pour un management des risques plus performant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le CNC (Comité National de Coordination des activités de microfinance) dans son rapport sur la situation globale du secteur au 31 janvier 2010 (version provisoire) révèle que le PAR (Portefeuille à risque) à 90 du secteur s'est légèrement dégradé passant de 3,37 à 3,55% et Le taux d'abandon de créances se situe à 0,26% au 31 décembre 2010. Pour un secteur qui enregistre comme actifs 276 987 884 676 F CFA en 2009 et un encours de crédit de 170,45 milliards FCFA.

A la lecture de ces chiffres nous pouvons conclure qu'il est temps de tirer la sonnette d'alarme. En effet la gestion des risques particulièrement les risques opérationnels doit être revue et ramenée au premier plan par les dirigeants des SFD. Cette règle est d'autant plus valable pour les mastodontes du secteur particulièrement l'ACEP qui à lui seul enregistre 17% des encours de crédit au 31 décembre 2010.

Dans la première partie de notre étude nous avons procédé à la revue de littérature pour avoir une approche théorique du problème étudié et proposer des solutions que nous avons schématisées dans notre modèle d'analyse. Pour ce qui est de la deuxième partie, elle est la restitution de notre travail fait sur le terrain et des recommandations formulées aux instances dirigeantes de l'ACEP.

Nous avons formulé des recommandations et nous pensons qu'elles seront utiles aux dirigeants de l'ACEP. Notre objectif est de motiver les dirigeants à intégrer la gestion des risques dans la stratégie adoptée par le top management.

Ce sujet nous permet d'aborder un autre sujet ***la bonne gouvernance et les SFD : enjeux et perspectives***

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

crédit	X		Toujours
--------	---	--	----------

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée		
	Date		
	Rubrique :	Exercice :	
Objectif de contrôle interne : S'assurer que les conditions de conservation des dossiers de crédit sont satisfaisantes			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les dossiers de crédit sont-ils conservés dans un lieu sécurisé, ignifugé et fermé à clé pour éviter le vol et la destruction ? ✓ Les dossiers sont-ils archivés selon un ordre préétabli ? (numéro de dossier, ordre alphabétique ...). ✓ Ce mode de classement semble-t-il efficace pour retrouver facilement les dossiers ? ✓ Y a-t-il un inventaire physique régulier des dossiers en stock ? ✓ Les dossiers sortis du service sont-ils consignés et répertoriés ? Sous quelle forme ? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p>X</p>	<p>Pas toujours</p>

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée		
	Date		
	Rubrique :	Exercice :	
Objectif de contrôle interne : S'assurer que préalablement à l'octroi d'un crédit, la décision d'octroi du crédit se fait à partir d'informations fiables.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les documents demandés font-ils l'objet de contrôles de cohérence, de recoupements ou de confirmations ? ✓ Les premiers contacts avec une micro-entreprise donnent-ils systématiquement lieu à une visite par le chargé de crédit ? ✓ Tout crédit entraîne-t-il systématiquement la constitution d'un dossier ? ✓ Existe-t-il des procédures pour la constitution des dossiers ? (apprécier l'existence d'un document-type reprenant les pièces justificatives nécessaires par catégorie de client et de crédit). ✓ Le contenu des dossiers de crédit semble-t-il clairement défini ? ✓ Les éléments du dossier doivent-ils être classés dans un ordre préétabli ? ✓ Le dossier est-il organisé autour de sous-dossiers qui pourraient 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>X</p>	

<p>prévoir une organisation des informations de ce type : sous-dossier client, sous-dossier groupe, sous-dossier crédit, sous-dossier correspondance ?</p> <p>✓ Un tiers peut-il rapidement porter un avis sur la qualité du client par simple consultation du dossier ?</p> <p>✓ Existe-t-il une procédure pour vérifier le contenu des dossiers, par une personne</p> <p>✓ Le contenu du dossier est-il défini dans le manuel de procédures ?</p>	<p align="center">X</p> <p align="center">X</p>	<p align="center">X</p> <p align="center">X</p>	
---	---	---	--

<p>✓ La grille de délégation pour l'octroi des crédits est-elle claire et précise ?</p>	<p>X</p>		
<p>✓ Peut-on retrouver facilement l'identité de la personne qui a octroyé le crédit ?</p>	<p>X</p>		
<p>✓ Y a-t-il des sanctions prévues en cas de non-respect des délégations ?</p>	<p>X</p>		
<p>✓ Les décisions de crédit prises par le Comité des crédits sont-elles toujours reprises dans les procès-verbaux ?</p>	<p>X</p>		
<p>✓ S'assure-t-on que le dossier est complet ? (par exemple à partir d'une check-list des pièces constitutives).</p>		<p>X</p>	
<p>✓ Le déblocage des crédits est-il effectué par une personne ou un service différent de celui qui l'approuve ?</p>	<p>X</p>		

Questionnaire de contrôle interne	Entité audité		
	Date		
	Rubrique :	Exercice :	
Objectif de contrôle interne : S'assurer que les procédures d'analyse financière utilisées n'engendrent pas de risque quant à la pertinence et à l'objectivité des conclusions portées sur le client étudié.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
✓ L'institution utilise-t-elle des outils d'analyse financière ?	X		
✓ La documentation sur ces outils est-elle suffisante ?	X		
✓ Tout nouvel embauché dispose-t-il d'une formation spécifique sur l'utilisation de ces outils ?	X		
✓ Les critères retenus dans la grille de scoring semblent-ils suffisants pour pouvoir porter une appréciation pertinente sur la capacité d'endettement et la solvabilité du client ?		X	
✓ Y a-t-il des notes qui conditionnent automatiquement l'octroi du crédit, son refus ou une étude complémentaire ?	X		
✓ Ce système de notation a-t-il subi des modifications ces dernières années visant à élargir ou rétrécir les conditions d'octroi des crédits ?		X	

<p>✓ Les critères d'acceptation des crédits sont-ils régulièrement actualisés en fonction de l'évolution des impayés dans le temps, des modifications du contexte économique ou législatif, des évolutions du comportement de la clientèle ... ?</p>		<p>X</p>	
<p>✓ Les critères semblent-ils cohérents avec la politique générale de l'institution en matière de crédit ?</p>			
<p>✓ Dans le passé, des fraudes consistant à faciliter l'octroi des crédits par connivence entre le chargé de clientèle et le client ont-elles été détectées ?</p>	<p>X</p>		
<p>✓ Existe-t-il des procédures et des contrôles pour s'assurer d'un usage fiable du score ?</p>	<p>X</p>		

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée		
	Date		
	Rubrique :	Exercice :	
Objectif de contrôle interne : S'assurer que la mise à jour des dossiers est faite régulièrement avec soin et précision			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
Des règles en matière de mise à jour ont-elles été établies par l'institution?	X		
Les dossiers sont-ils systématiquement affectés à un chargé de clientèle qui en assure la mise à jour ?	X		
Les dossiers contiennent-ils un historique des incidents de paiement du client ?			
Le dossier contient-il des comptes-rendus de visite ou d'entretien avec le client même en l'absence de difficultés financières ?		X	
		X	

Annexe 2 : Grille d'analyse des tâches

Tâches		CB	CIC	SJ	DG	CC	Secrétariat
Prise de contact	Ex	X					
Instruction	Ex		X				
Approbation	A					X	
Prise de garanties	Ex			X			
Signature	A				X		
Mise en place des fonds	Ex						X
Recouvrement	C			X			

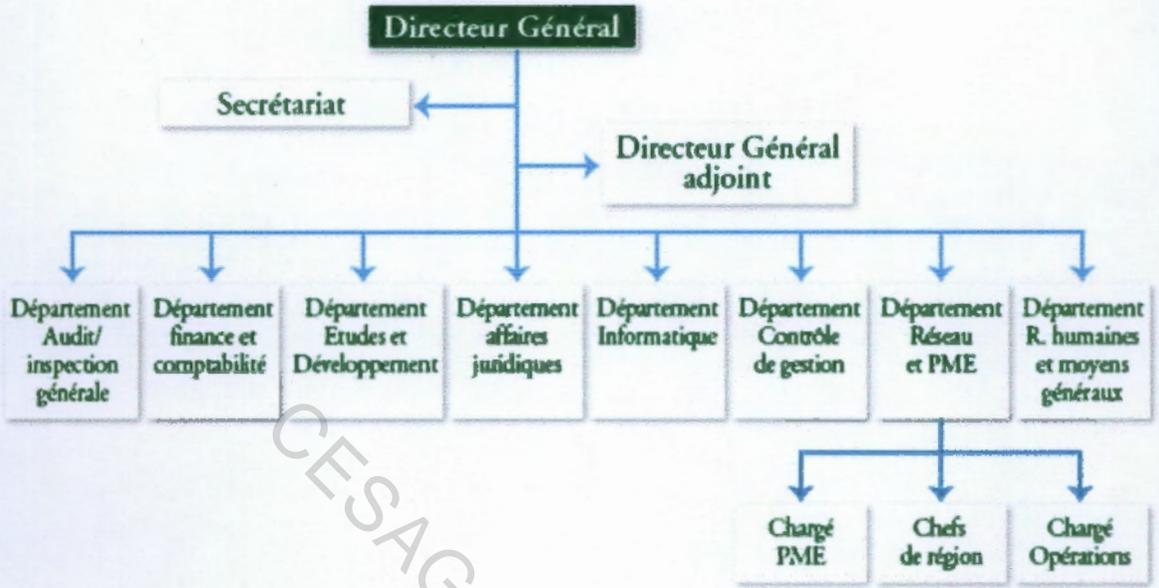
Source : inspirée de Renard (2010 :359)

Ex : exécutant

A : autorisation

C : contrôle

Annexe 3 : Organigramme de l'ACEP

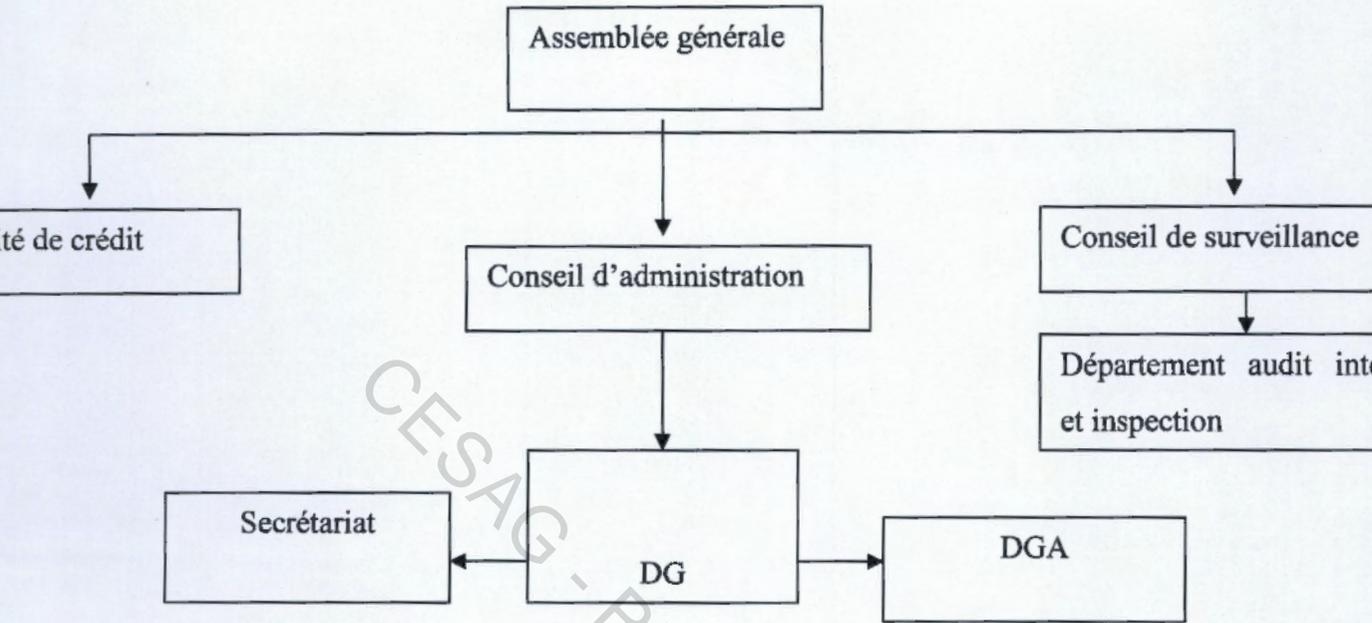


Source : site internet ACEP

Annexe 4 : Test de conformité et de permanence

Produits de crédit		Agence de Dakar					
N° Dossiers		A	B	C	D	E	F
	Vérification						
Montage du dossier	Entretien CB avec le futur membre	oui	oui	oui	oui	oui	Oui
	Visite de terrain	oui	oui	oui	oui	oui	Non
	Dossier complet	oui	non	oui	oui	non	Oui
	Situation financière	oui	oui	oui	oui	oui	Non
	Prise de garanties	oui	oui	oui	oui	oui	Non
Traitement du dossier	Instruction	oui	oui	oui	oui	non	Non
	Approbation	oui	non	oui	oui	non	Non
	Confirmation crédit	oui	non	oui	oui	non	non
	Etablissement des garanties	oui	non	oui	oui	non	Non
	Etablissement du contrat	oui	non	oui	oui	non	Non
Mise en place	Signature autorisée	oui	non	oui	oui	non	Non
	Débloccage effectif	oui	non	oui	non	non	Non
	Signature fiche de déboursement	oui	non	oui	non	non	Non

Annexe 5 : organigramme proposé : le reste respecte l'organigramme précédent



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. **BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe**, *Gestion des risques méthode d'optimisation globale* (2004), Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
2. **BCEAO**, *Guide méthodologique de l'audit externe des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, 211page.
3. **BCEAO**, *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, 267 pages.
4. **BCEAO**, *L'instruction n°04 du 18 mars 1998*.
5. **BEGUIN Jean-Marc et BERNERD Arnaud**, *L'essentiel des techniques bancaires*(2008), Editions d'Organisation, Paris, 295 pages.
6. **BERTIN Elisabeth**, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* (2007), Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
7. **BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy et POURSAT Christine**, *Le guide de la microfinance Microcrédit et épargne pour le développement*(2006), Edition d'Organisation Groupe EYROLLES 304 pages.
8. **BROUWERS Dominique MBENGUE Djibril LHERIAU Laurent et NDIAYE Mansour** (2011) *Etude Diagnostique : Protection des consommateurs de services de microfinance au Sénégal ?*,
http://www.lamicrofinance.org/files/29490_file_Diagnostic_Protection_Consommateurs_Senegal.pdf
9. **CAMARA Lucien**, *la gestion des risques en microfinance : comment gérer avec efficacité les risques d'une IMF ?* (2006) Edition Plantation 176 pages.
10. **CHURCHILL Craig et COSTER Dan**, *Manuel de gestion des risques en microfinance* (2001), CARE, 129 pages.
11. **COSO ERM**, *Le management sdes risques de l'entreprise-Cadre de Référence*,www.coso.org/.../COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf
12. **COSO II**, *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisations, Paris, 337 pages.
13. **DESROCHES Alain, LEROYET Alain et VALLEE Frédérique**, *La gestion des risques : principes et pratiques* (2003), hermes science publications LAVOISIER, 286 pages.

14. **DONNADIEU Ludovic**, *l'audit externe du risque de crédit appliqué au secteur de la microfinance dans les pays en développement démarche spécifique et outils*(2009), 179 pages.
15. **DRS-SFD**, *rapport d'activités semestriel 2010*, Ministère de l'économie et des finances 33 pages.
16. **Glossaire de la microfinance au Sénégal**, http://senegal.portailmicrofinance.org/portail_senegal/la-microfinance/microfinance-au-senegal-1/faq-au-senegal.
17. **Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres**, *aide-mémoire gestion des risques opérationnels* (2003), 41 pages.
18. **HASSID Olivier**, *La gestion des risques* 2ème édition (2008), DUNOD, Paris, 150 pages.
19. **IFACI (2007)**, *La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne*, Revue n° 196, 37 pages.
20. **IFACI (2009)**, *une gestion des risques plus efficace grâce à l'audit interne*, Revue n° 196, 54 pages.
21. **IFACI et PRICEWATERHOUSECOOPERS**, *La pratique du contrôle interne COSO Report* 2ème édition (2007), 378 pages.
22. **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan**, *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit* (2008), Revue banque Edition, Paris, 271 pages.
23. **LOGIN Pierre et DENET Henri**, *Construisez votre qualité* 2ème édition (2008), DUNOD, Paris, 338 pages.
24. **Loi n°2008-47 du 03 septembre 2008** portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal.
25. **MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc**, *Piloter les risques d'un projet* (2009), Edition d'Organisation Groupe EYROLLES 287 pages.
26. **MEIER Olivier**, *Dico du manager* (2009), DUNOD, Paris 227 pages.
27. **MICHEL Xavier, CAVAILLE Patrice et Coll.**, *Management des risques pour un développement durable*(2009), DUNOD, Paris, 458 pages.
28. **NDIAYE Fodé**, *Micro finance en Afrique de l'Ouest quelle viabilité ?*, Editions HARMATTAN, Paris, 416 pages.
29. **PAMIF VOLET 1**, *Glossaire des termes usuels en microfinance* (2009), 20 pages.

30. **PLATTEAU Stefan, FACET BV Triodos et WADE Mahmadou**
31. **RENARD Jacques**, *AUDIT INTERNE : ce qui fait DEBAT* (2003), MAXIMA, Paris, 267 pages.
32. **RENARD Jacques**, *Théorie et pratique de l'audit interne* (2006), 6ième édition, Edition d'Organisation Groupe EYROLLES 479 pages.
33. **RENARD Jacques**, *Théorie et pratique de l'audit interne* (2010), 7ième édition, Edition d'Organisation Groupe EYROLLES 469 pages.
34. **TENEAU Gilles et AHANDA Jean Guy**, *Guide commenté des normes et référentiels* (2009), Editions d'Organisation, 370 pages.
35. **UMO A**, *Annuaire des banques et établissements financiers, loi portant réglementation bancaire*(2006), pages 216 à 288.
36. **VERNIMMEN Pierre**, *Finance d'entreprise?*(2011). Editions Dalloz, Paris 1184 pages
37. **WEGNER Lucia**, *la microfinance un moyen pour les banquiers de racheter leur âme*, Repères n°31 (2006) de l'OCDE, 2 pages.