



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Études  
Supérieures Spécialisées en  
Audit et Contrôle de Gestion**

**Promotion 20  
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Conception d'une cartographie des risques  
opérationnels liés au processus d'octroi des crédits  
dans une institution de microfinance : cas de la  
PROCAPEC / CAPEC KSAR**

**Présenté par :**

**Mansour NDIAYE**

**Dirigé par :**

**Moussa YAZI**

**Directeur de l'ISCBF/CESAG  
Professeur et responsable du programme  
DESS Audit et Contrôle de Gestion**

**Avril 2012**

## DÉDICACES

Ce mémoire est dédié à mon père et à ma mère pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apportés durant tout mon cycle scolaire.

A tous les membres de ma famille : tantes, oncles, frères, sœurs, cousins et cousines.

A ma belle-mère Adama Mokhtar DIENG qui s'occupe bien de ma petite famille.

A mon épouse et mon fils, qui ont senti énormément mon absence durant tout mon séjour à Dakar.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## REMERCIEMENTS

J'ai à la fois le devoir et le plaisir de témoigner ma reconnaissance et ma gratitude à tous ceux et celles qui ont contribué à mes recherches. Ainsi, je désire exprimer mes sincères remerciements à :

- l'ensemble du personnel de la PROCAPEC/CAPEC pour l'accueil et leur collaboration particulièrement à :
  - madame Nebghouha Mint Tlamid, directrice nationale
  - madame Zahra Mint Sabar, directrice adjointe ;
  - monsieur Kassogué Mamadou, inspecteur général ;
  - monsieur Abdarrahmane Ould EBNOU, chef d'agence CAPEC KSAR durant ma période de stage et actuellement directeur administratif et financier ;
  - monsieur Ba Abdoulaye Amadou, chef du personnel ;
- l'ONG NEDWA avec à sa tête monsieur Jonanthan David SHADID (Directeur Général), pour l'aide financière et le soutien moral ;
- tout le personnel de CESAG (Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion) ;
- monsieur Moussa YAZI, directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, professeur et responsable du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG, pour son encadrement, sa disponibilité et ses conseils ;
- monsieur Cheikh Saad Bouh KAMARA, consultant et professeur en sociologie, pour son soutien ;
- monsieur Abdallahi Brahim DIAKITE, directeur des personnes handicapées au Ministère de l'Enfance et de la Famille en Mauritanie, pour son rapport fidèle à moi ;
- mon ami Mohamed HACEN, graphiste : pour son assistance ;
- je conclue par un témoignage spécial à mes collègues et amis de la 20<sup>ème</sup> promotion du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG.

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- BAD** : Banque Africaine de développement
- BCM** : Banque Centrale de Mauritanie
- BM** : Banque Mondiale
- C.R.D.I** : Centre de Recherches pour le Développement International
- CAPEC** : Caisses Populaires locales d'Épargne et de Crédit
- CARE**: Cooperative for American Remittances to Europe
- CESAG** : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
- CI**: Crédit Individuel
- COCO II**: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CRDG** : Comité Risque de la Direction Générale
- CS** : Crédit solitaire
- DID** : Développement international Desjardins
- IAPC** : International Auditing Practices Committee
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- IIA**: The Institute of Internal Auditors
- IMF** : Institution de microfinance
- INERIS** : Institut National de l'environnement industriel et des risques de Paris
- MOC** : Marge sur Opération de Crédit
- ONU** : Organisation des Nations Unies
- PR** : Prix de Revient
- PROCAPEC** : l'agence de la Promotion des Caisses populaires d'Épargne et de Crédit
- S.F.D** : Systèmes Financiers Décentralisés
- SIG** : Système d'Information de Gestion
- T.F.f.A** : Tableau des forces et faiblesses apparentes
- TPC** : Taux de Participations du Client.



## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

### Liste des figures

Figure n° 1 : modèle de conception d'une cartographie des risques.....	36
Figure n° 2 : matrice des risques.....	47
Figure n° 3 : cartographie probabilité/impact.....	48
Figure n° 4 : matrice des risques résiduels.....	53
Figure n° 5 : organigramme de la CAPEC KSAR. ....	71
Figure n° 6 : la matrice des risques de la CAPEC Ksar. ....	100
Figure n°7 : processus itératif .....	107

### Liste des tableaux

Tableau n° 1 : les risques opérationnels probables sur le processus d'octroi de crédit. ..	23
Tableau n° 2 : les techniques d'identification des risques.....	39
Tableau n° 3 : le tableau des forces et faiblesses apparentes (T.F.f.A).....	40
Tableau n° 4 : le tableau d'identification des risques conçu par RENARD. ....	41
Tableau n° 5 : le tableau d'identification des risques préconisé par l'IFACI.....	42
Tableau n° 6 : échelle de l'impact. ....	45
Tableau n° 7 : échelle de probabilité d'occurrence. ....	46
Tableau n° 8 : criticité et maîtrise.....	52
Tableau n° 9 : modèle de recherche pour la conception d'une cartographie des risques liés aux processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR. ....	56
Tableau n°10 : test de conformité sur le montage du dossier de Mourabaha .....	83
Tableau n° 11 : les risques liés au montage du dossier de crédit Mourabaha .....	84

<b>Tableau n° 12 : test de conformité sur l'étape du comité de crédit. ....</b>	<b>85</b>
<b>Tableau n°13 : les risques liés à la réunion du comité de crédit .....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau n° 14 : test de conformité de la mise en place de l'objet du crédit.....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau n° 15 : les risques liés à la mise en place de l'objet du crédit. ....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau n° 16 : les risques liés au recouvrement.....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau n° 17 : échelle de mesure de l'impact des risques.....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau n° 18 : évaluation de l'impact des risques. ....</b>	<b>91</b>
<b>Tableau n° 19 : échelle de probabilité d'occurrence. ....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau n° 20 : évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau n° 21 : évaluation de la criticité des risques. ....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau n °22 : analyse de la matrice des risques de la CAPEC Ksar.....</b>	<b>101</b>
<b>Tableau n° 23 : planning de suivi des risques.....</b>	<b>107</b>



## TABLE DES MATIÈRES

<b>DÉDICACES</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>II</b>
<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPÉRATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DES CRÉDITS D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE</b> .....	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS D'UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE ET LES RISQUES OPERATIONNELS</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1. LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS</b> .....	<b>10</b>
1.1.1. LES TYPES DE CREDITS D'UNE MICROFINANCE. ....	10
1.1.1.1. <i>Le crédit solidaire</i> .....	11
1.1.1.2. <i>Le crédit individuel</i> .....	11
1.1.1.3. <i>L'épargne</i> .....	12
1.1.1.4. <i>Les principes de la finance islamique</i> .....	12
1.1.2. LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS. ....	13
1.1.2.1. <i>Les objectifs du processus d'octroi de crédit</i> .....	19
1.1.2.2. <i>Procédures d'instruction et d'octroi de crédit</i> .....	19
<b>1.2. LES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT</b> .....	<b>21</b>
1.2.1. DU RISQUE DE CREDIT AU RISQUE OPERATIONNEL. ....	21
1.2.2. LES RISQUES OPERATIONNELS SUR LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT. ....	23
<b>1.3. LES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>25</b>
1.3.1. LES BONNES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES.....	27
1.3.2. LES NORMES .....	30
1.3.3. GOUVERNANCE DE LA GESTION DES RISQUES. ....	30
1.3.3.1. <i>Le conseil d'administration</i> .....	31
1.3.3.2. <i>Le comité d'audit</i> .....	31
1.3.3.3. <i>La direction générale</i> .....	31
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>32</b>



<b>CHAPITRE 2 : DEMARCHE DE CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.</b>	<b>33</b>
<b>2.1. LES PRINCIPES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....</b>	<b>33</b>
2.1.1. NOTION ET OBJECTIF DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	33
2.1.2. LES MOTIVATIONS A L'ETABLISSEMENT D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	34
2.1.3. LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	34
<b>2.2. DEMARCHES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE.....</b>	<b>35</b>
2.2.1. LES APPROCHES D'IDENTIFICATION DES RISQUES.....	35
2.2.2. LES ETAPES CLEFS DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS...	36
2.2.2.1. <i>La phase préparatoire.</i> .....	37
2.2.2.2. <i>Phase appréciation du risque.</i> .....	37
2.2.2.3. <i>Le traitement du risque</i> .....	48
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>54</b>
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. MODELE THEORIQUE DE CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.</b>	<b>55</b>
<b>3.2. POPULATION RENCONTREE ET TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES....</b>	<b>56</b>
3.2.1. ÉCHANTILLONNAGES.....	57
3.2.2. LES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES.....	57
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE.....</b>	<b>61</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT DE LA PROCAPEC / CAPEC KSAR.....</b>	<b>62</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA PROCAPEC CAPEC KSAR.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. PRESENTATION GENERALE.....</b>	<b>64</b>
4.1.1. CONTEXTE DE CREATION DE LA CAPEC KSAR.....	64
4.1.1.1. <i>CAPEC de catégorie 1</i> .....	65
4.1.1.2. <i>CAPEC de catégorie 2</i> .....	65
4.1.2. MISSION ET OBJECTIF DE LA CAPEC KSAR.....	66
4.1.3. ACTIVITE DE LA CAPEC.....	67
4.1.4. LES TYPOLOGIES DE PRODUIT DE LA CAPEC KSAR.....	67
4.1.4.1. <i>Les opérations de crédit</i> .....	67
4.1.4.2. <i>L'épargne</i> .....	67



<b>4.2. ORGANISATION GENERALE DE LA CAPEC KSAR.....</b>	<b>68</b>
4.2.1. L' ASSEMBLEE GENERALE. ....	68
4.2.2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION. ....	68
4.2.3. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE. ....	69
4.2.4. LE COMITE DE CREDIT. ....	69
4.2.5. LA PROCAPEC.....	69
4.2.6. LE GERANT. ....	70
4.2.7. L'AGENT DE CREDIT. ....	70
4.2.8. LE GUICHETIER. ....	70
<b>CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES OPERATIONNELLES D'OCTROI DES CREDITS DE LA CAPEC KSAR. ....</b>	<b>72</b>
<b>5.1. LES CONDITIONS D'ELIGIBILITES. ....</b>	<b>72</b>
5.1.1. CONDITIONS D'ADHESION A UNE CAPEC. ....	72
5.1.2. LES CONDITIONS DE STATUT DU CLIENT. ....	72
5.1.3. CONDITIONS RELATIVES A L'OBJET DU PRET. ....	73
<b>5.2. CONDITIONS RELATIVES AUX GARANTIES.....</b>	<b>73</b>
5.2.1. GARANTIES MORALES.....	73
5.2.2. GARANTIES PHYSIQUES.....	74
5.2.3. MARGE BENEFICIAIRE SUR OPERATION DE CREDIT.....	74
<b>5.3. LE TRAITEMENT D'UN DOSSIER DE CREDIT DU TYPE MOURABAHA.....</b>	<b>75</b>
5.3.1. LA MOURABAHA .....	75
5.3.2. PROCESSUS DE TRAITEMENT DU DOSSIER DE CREDIT.....	76
5.3.2.1. <i>Le montage du dossier de crédit</i> .....	77
5.3.2.2. <i>Étude du dossier par le Comité de Crédit</i> .....	78
5.3.2.3. <i>Livraison de l'objet du prêt</i> .....	78
5.3.2.4. <i>Recouvrement</i> .....	79
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>79</b>
<b>CHAPITRE 6 : DEMARCHES DE CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS DE LA CAPEC KSAR.....</b>	<b>80</b>
<b>6.1. PHASE PREPARATOIRE.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2. PHASE APPRECIATION DU RISQUE.....</b>	<b>80</b>



6.2.1. L'IDENTIFICATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS DE LA CAPEC KSAR.....	81
6.2.1.1. Identification des risques liés au montage du dossier de crédit Mourabaha.....	82
6.2.1.2. Identification des risques liés au comité de crédit.....	85
6.2.1.3. Identification des risques liés à la mise en place de l'objet du crédit Mourabaha.....	86
6.2.1.4. Identification des risques liés au recouvrement.....	88
6.2.2. ÉVALUATION ET ESTIMATION DES RISQUES.....	89
6.2.2.1. Évaluation des risques.....	90
6.2.2.2. Estimation des risques.....	90
6.2.3. PRESENTATION DE LA MATRICE DES RISQUES DE LA CAPEC KSAR.....	99
6.2.3.1. Analyse de la matrice des risques.....	100
<b>6.3. POST CARTOGRAPHIE.....</b>	<b>105</b>
6.3.1. DIAGNOSTIQUE DE L'ÉVOLUTION DU RISQUE.....	105
6.3.2. LA MISE A JOUR DE LA CARTOGRAPHIE.....	105
6.3.3. FREQUENCE DE RENOUVELLEMENT DE LA CARTOGRAPHIE.....	106
6.3.4. LE PROCESSUS ITERATIF.....	107
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>109</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>110</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>137</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>140</b>



**INTRODUCTION GÉNÉRALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

La communauté internationale se penche de plus en plus sur les objectifs de développement du millénaire en essayant toujours d'adopter des plans stratégiques pour améliorer l'efficacité du développement, d'accroître la productivité et de faire reculer le maximum possible la pauvreté d'ici l'an 2015. Ainsi la microfinance est évoquée dans différentes politiques et stratégies comme moyen de réduction de la pauvreté.

Aussi l'Organisation des Nations Unies (ONU) a-t-elle décrété l'année 2005 « année du microcrédit » dans l'espoir de faire de la microfinance un puissant vecteur de réduction de la pauvreté. Une année après, le 13 octobre 2006, le professeur Muhammad Yunus<sup>1</sup>, brillant économiste et partenaire de longue date du C.R.D.I (Centre de Recherches pour le Développement International), s'est vu décerner le prix Nobel de la paix pour sa contribution à un développement économique et social particulièrement favorable aux pauvres.

La microfinance est un système qui se déploie à travers le monde par des activités de crédit. Le crédit est par nature un risque. Toute institution de microfinance (IMF) est vulnérable aux risques de crédit. Quand bien même les IMF ne peuvent pas éliminer tous les risques auxquels elles sont exposées, avec un processus efficace de gestion des risques, elles peuvent et doivent réduire de façon significative leur vulnérabilité. C'est dans cette optique que CARE (Coopérative for American Remittances to Europe) dans son manuel de gestion des risques décrit les structures institutionnelles, les systèmes de gestion et le contrôle interne qui doivent être mis en place dans les institutions de microfinance. L'objectif principal de CARE est la mise en place des dispositifs qui permettent d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir les risques auxquels les institutions de crédit sont confrontées.

Les principaux risques qu'encourent les institutions de microfinance sont de divers ordres : les risques institutionnels, les risques de gestion financière, les risques externes et les risques opérationnels.

Maitriser les risques d'une institution de microfinance c'est réduire sa vulnérabilité et pour ce faire il faut se doter d'un bon outil de gestion des risques.

---

<sup>1</sup> Le prestigieux honneur a été attribué au professeur Yunus et à la banque qu'il a fondée, la Grameen Bank, pour avoir aidé des millions de Bangladais pauvres, des femmes surtout, à améliorer leurs conditions de vie en leur prêtant de petites sommes pour leur permettre de créer leur propre entreprise.



Le développement de la microfinance a permis de mettre au point des produits financiers adaptés aux personnes exclues des services bancaires classiques. Des organisations spécialisées dans la mise en place de ses services ont été créées : les institutions de microfinance (IMF). Elles ont d'abord adapté avec succès des produits simples, assez standards, d'épargne et de crédit. En Mauritanie, l'activité de la microfinance est un pilier pour le développement car elle répond d'une manière efficace aux besoins de dépense (mariages, baptêmes, éducation des enfants, obsèques, financement agricole...) de la population pauvre.

C'est dans cet objectif que le gouvernement mauritanien a mis en place le fonds social de lutte contre la pauvreté et d'insertion dont la gestion sera confiée au commissariat aux droits de l'homme à la lutte contre la pauvreté et à l'insertion créé le 02 juillet 1998. Ce fonds va promouvoir l'émergence de structures de microfinance adaptées et le renforcement des capacités institutionnelles et techniques nationales. Face à la nécessité de soutenir les Systèmes Financiers Décentralisés (S.F.D) comme instrument de lutte contre la pauvreté et levier pour la mobilisation de l'épargne locale tout en veillant à leur pérennisation, des lois<sup>2</sup> spécifiques aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ont été adoptées. Les objectifs fondamentaux poursuivis visent à assurer, avec une certaine flexibilité, la protection des déposants, la sécurité des opérations, l'autonomie financière des S.F.D sans préjudice de la nécessaire tutelle des autorités monétaires et l'intégration de la finance informelle dans le cadre légal. Cela a favorisé l'implantation de beaucoup d'institutions de microfinance comme la mise en place de l'agence de la PROCAPEC (l'agence de la Promotion des Caisses populaires d'Épargne et de Crédit). Cette agence est chargée d'ouvrir des caisses, dénommée CAPEC (Caisses Populaires locales d'Épargne et de Crédit), sur toute l'étendue de la Mauritanie. Chaque CAPEC portera, en plus de sa dénomination, le sigle PROCAPEC et sa localisation d'ouverture comme par exemple notre lieu de recherches : KSAR. Ainsi nous avons l'appellation PROCAPEC/CAPEC KSAR.

La PROCAPEC est une institution de microfinance, créée en 1997 par le Gouverneur de la Banque Centrale de Mauritanie sous tutelle du Ministre de l'Économie et des Finances. Elle est régie par la loi 95-011 du 17 juillet 1995 portant réglementation bancaire. Elle a pour

---

<sup>2</sup> Reférez-vous aux textes qui régissent l'activité de la microfinance en Mauritanie dans [Annexe 1](#) du présent mémoire.



objectif «la mise en place d'un système mutualiste reposant sur un réseau des Caisses Populaires locales d'Épargne et de Crédit (CAPEC) économiquement viables sur l'ensemble du territoire national». Les caisses ouvertes dans les zones rurales et certains centres urbains, comme la PROCAPEC/CAPEC KSAR, offrent une alternative aux banques défaillantes et proposent des services et produits financiers à des populations actives à divers niveaux et secteurs de l'économie nationale.

L'agence de la PROCAPEC/CAPEC KSAR a pour mission de faciliter l'accès à l'épargne et au crédit, quels que soient les moyens des souscripteurs et leur secteur d'activité et participer à l'amélioration de leur bien-être économique, social et celui de leur communauté. Comme toute institution de microfinance, la PROCAPEC/CAPEC KSAR est confrontée à des risques liés au processus d'octroi de crédit. Faire crédit c'est se confronter à des risques. En effet la PROCAPEC/CAPEC KSAR, tout en offrant des services financiers accessibles aux pauvres et à atteindre sa pérennité, cherche à mettre en place des dispositifs de gestion des risques permettant de faire face aux risques majeurs, se situant aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de ses activités quotidiennes spécialement au niveau de son processus d'octroi des crédits. Elle ne peut réussir sa mission que si elle maîtrise les risques encourus et sa vulnérabilité. Et la maîtrise de ces risques est un processus qui demande un suivi permanent.

Nous notons que la PROCAPEC/CAPEC KSAR est confrontée à une vulnérabilité dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille et cela ne répond pas aux attentes des dirigeants. Cela témoigne une certaine fragilité de l'institution par rapport à la maîtrise des risques qui peuvent l'entraver à ne pas douter la continuité de son exploitation. Cette situation nous amène à chercher les causes profondes des difficultés de cette institution. Nous pouvons dire que les principales causes peuvent être :

- le non-respect des procédures ;
- fausses informations recueillies chez l'emprunteur ;
- non évaluation du budget de l'emprunteur pour apprécier sa capacité de remboursement ;
- le manque de suivi des crédits mis en place ;
- des erreurs commises dans les opérations.



Il ressort que ces risques répertoriés peuvent avoir les conséquences ci-dessous sur la pérennisation de la PROCAPEC/CAPEC KSAR :

- les erreurs administratives (dans l'application procédurale) ;
- les vols et fraudes (interne ou externe) ;
- les poursuites et les litiges (clients, employés ou autres contreparties) ;
- des pertes de créance ;
- les défaillances de système.

Dans le souci de réduire les risques à partir desquels seront définies les mesures de gestions pertinentes, nous envisageons des solutions suivantes :

- concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôles,
- identifier les vulnérabilités,
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle en place,
- concevoir une cartographie des risques permettant de les identifier, d'estimer leur importance et leur probabilité de réalisation.

La dernière solution apparaît opportune car elle est un préalable à la réalisation des autres. C'est un outil qui permet :

- de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

La PROCAPEC/CAPEC KSAR va pouvoir atteindre ses objectifs avec le choix de cette dernière solution.

Ainsi au regard de la solution adoptée, l'essentiel de notre recherche consistera à identifier, à analyser et à évaluer les risques. Ce qui revient à concevoir une cartographie des risques. Donc la question principale de notre recherche sur la PROCAPEC/CAPEC KSAR peut s'énoncer de la manière suivante : quel est le profil de risques opérationnels du processus d'octroi des crédits de la PROCAPEC/CAPEC KSAR ?

De telles questions peuvent se formuler ainsi :

- quels sont les risques liés au processus d'octroi de crédits ?
- comment allons-nous apprécier les risques pour les classer dans une cartographie ?
- quel est le processus d'élaboration d'une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à la PROCAPEC/CAPEC KSAR ?
- quelles sont les stratégies pour les types de risques identifiés et classés ?

Dans le but de répondre à toutes ces questions notre choix s'est porté sur le thème suivant : « la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits de la PROCAPEC/CAPEC KSAR ».

L'objectif principal de cette étude est la réalisation de la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi des crédits de la PROCAPEC/CAPEC KSAR qui est l'outil de départ pour une maîtrise des risques liés à l'octroi des crédits. Ainsi il découle de cet objectif principal, les objectifs spécifiques suivants :

- identifier et analyser tous les processus intervenant dans le cycle d'octroi des crédits ;
- identifier les risques critiques découlant de ces processus et susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs ;
- évaluer les dispositifs de maîtrise des risques mis en place ;
- inscrire les risques dans la cartographie suivant leur hiérarchisation.

Suite au caractère spécifique de la gestion des risques nous allons aborder notre étude sur le processus d'octroi des crédits sous l'angle suivant :

- le montage du dossier de crédit ;
- la réunion du comité de crédit ;
- la livraison de l'objet de prêt ;
- le recouvrement.



L'intérêt de concevoir une cartographie des risques se situe à deux niveaux.

- **Pour l'institution de microfinance de la PROCAPEC/CAPEC KSAR.**

L'étude de ce sujet va permettre à cette institution de se doter d'une cartographie des risques lui permettant de minimiser les risques de perte de créances ou de mauvaise gestion des fonds et de réduire sa vulnérabilité.

- **Pour le stagiaire.**

En tant qu'étudiant stagiaire du CESAG (Centre Africain d'Étude Supérieures en Gestion), l'étude va permettre de mettre en pratique mes connaissances théoriques sur la maîtrise de gestion des risques, à l'élaboration d'une cartographie des risques et de comprendre mieux les structures de microfinances.

Notre présent mémoire sera articulé autour de deux parties.

Dans la première partie nous allons aborder les aspects théoriques de nos recherches particulièrement le processus d'octroi de crédit d'une IMF, les risques qui s'y rattachent, les dispositifs de gestion de ces risques et la notion de cartographie des risques ainsi que les étapes de sa réalisation. Au final nous présenterons l'approche méthodologie de notre étude.

Dans la seconde partie, nous allons entreprendre les aspects pratiques notamment la présentation de la PROCAPEC/CAPEC Ksar, la description de l'existant et s'appuyer sur notre modèle de recherche pour concevoir la cartographie des risques liés au processus d'octroi des crédits de la PROCAPEC/CAPEC Ksar.

**PREMIERE PARTIE: Cadre théorique de conception de la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi des crédits d'une institution de microfinance.**



En une trentaine d'année seulement selon BOYE & al. (2006 :17), la microfinance a atteint une échelle remarquable ; près de 92 millions de personnes « non bancables » dans le monde ont aujourd'hui accès à des services financiers comme l'épargne ou le microcrédit. Le même auteur précise qu'il y'aurait plus de 10 000 IMF dans le monde à ce jour. La microfinance est devenue en quelques années un véritable secteur économique, dotée d'acteurs professionnels, d'institutions pérennes, mobilisant bailleurs de fonds, États, organisations non gouvernementales et, depuis peu, investisseurs et partenaires privés. Autour de ces parties prenantes, demeure une préoccupation majeure qui est la gestion des risques.

Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant de l'argent aux personnes sans historique en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir. Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de microcrédits mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés. Pour Craig Churchill et Dan Coster (2001 :2), la gestion du risque, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait.

La gestion des risques est un processus consistant à mettre en balance les différentes politiques possibles compte tenu des résultats de l'évaluation des risques et, au besoin, à choisir et à mettre en œuvre des mesures de contrôle appropriées, y compris des mesures réglementaires. Cependant avant la mise en place des mesures, l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques au travers d'une cartographie des risques sont indispensables. Pour comprendre toute démarche, il est nécessaire que certaines notions soient expliquées. Ainsi dans cette première partie essentiellement consacrée à la revue de littérature, il sera question dans son chapitre premier d'expliquer le processus d'octroi de crédit d'une IMF, les risques qu'on pourra rencontrer et les dispositifs de gestion de ces risques. Dans son chapitre deuxième, la notion de cartographie des risques sera abordée ainsi que les étapes de sa réalisation. Ces chapitres ayant pour finalité de sortir un modèle d'analyse à partir duquel sera conçu la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi des crédits.



## **Chapitre 1 : Le processus d'octroi des crédits d'une institution de microfinance et les risques opérationnels.**

Dans un contexte marqué par les concentrations et restructurations des IMF, et par un niveau d'exigence croissant des différents segments de clientèle, l'activité traditionnelle de crédit est rentrée dans un univers de plus en plus concurrentiel. Selon Mathieu (2005 :22), faire crédit signifie croire. Croire en un projet, croire en une personne, croire à un avenir économique qui permettra précisément la réalisation du projet envisagé. Mais croire, c'est précisément risquer de se tromper sur un projet, une personne, une anticipation, voire les trois à la fois. L'activité de crédit est caractérisée par de nouveaux enjeux en termes de surveillance et de maîtrise des risques, notamment inspirés par les travaux du comité de Bâle (développement de modèles de cotation interne, aide à la décision d'octroi de prêts ou au provisionnement des encours de crédit). L'objet de ce premier chapitre est de décrire successivement le processus d'octroi des crédits, les risques opérationnels et les dispositifs de gestion de ces risques.

### **1.1. Le processus d'octroi des crédits.**

A travers cette section, nous faisons la connaissance du processus d'octroi des crédits, d'en donner ses objectifs généraux et son organisation.

#### **1.1.1. Les types de crédits d'une microfinance.**

Dov Ogien (2008 :474), l'article L 313 du code monétaire et financier de la France définit une opération de crédit comme « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature, tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie ». Fondamentalement, le terme de "crédit" englobe donc aussi bien les actes de mise à disposition de fonds (prêts) que les actes par lesquels la microfinance s'engage aux côtés de son client (garanties). Le développement de la microfinance a permis de mettre au point des produits financiers adaptés aux personnes exclus des services bancaires classiques.



Cependant compte tenu de leur diversité, l'on distingue principalement deux types de crédit : « le crédit solidaire et le crédit individuel » (BOYE & al. 2006 : 54). Et il faut noter que la finance islamique d'aujourd'hui a su adapter les principes de la Sharia aux instruments financiers modernes. Que le crédit soit solidaire ou individuel, il doit répondre aux principes de la *charia*<sup>3</sup> Islamique. Ainsi sur les marchés financiers proposent tous les modes de financements sur la base des principes de l'Islam comme : la MOURABAHA, l'IJARA ou location-vente (leasing), la MOUCHARAKA, l'ISTISNA, la MOUDHARABA (le capital-risque) et le Sukuk (obligation, emprunt obligataires islamiques).

#### **1.1.1.1. Le crédit solidaire.**

Ce type de crédit a été mis en place par le Grameen Bank<sup>4</sup> vers les années soixante-dix et au début des années quatre-vingt. Appelé aussi crédit de groupe, son principe est à la base très simple : pour compenser l'absence de garantie matérielle, les emprunteurs se constituent en groupes et se porte « caution solidaire », si un des membres du groupe ne rembourse pas son crédit, les autres devront rembourser à sa place.

#### **1.1.1.2. Le crédit individuel.**

Comme son nom l'indique, c'est un crédit octroyé à une seule personne. Il est accordé en se fondant sur la capacité du client à présenter à l'institution financière des garanties de remboursement et un certain niveau de sécurité. Généralement ce type de crédit s'adresse aux micro-entreprises, en milieu urbain principalement. D'après BOYE & al. (2006 :68), La Banco ADEMI<sup>5</sup> a adopté ce système crédit individuel en 2004 et elle servait 25 000 emprunteurs et gérait un portefeuille de prêts d'environ 72 millions de dollars.

---

<sup>3</sup> Voir définition de la charia dans notre lexique.

<sup>4</sup> Grameen Bank est une microfinance au Bangladesh créée en 1976 par Mohamed Yunus.

<sup>5</sup> Banco ADEMI (Association for the Development of Micro-entreprises) est une institution de microfinance créée il y a plus de 20 ans et basée en République Dominicaine.

### 1.1.1.3. L'épargne.

Pour réaliser des dépenses exceptionnelles, il faut bien, à un moment ou un autre, mettre de côté de l'argent issu des revenus d'une activité professionnelle. « Toutes les familles les plus pauvres, ont besoin, à différents moments de leur existence, de déboursier des sommes d'argent qui dépassent les petits montants qu'elles gardent disponibles pour vivre au quotidien ». C'est à dire la personne a besoin d'épargné pour les occasions de dépense de deux types :

- des évènements de la vie personnelles ou familiale, qu'ils soient liés au cycle de vie des individus (mariages, naissance....) ;
- des opportunités d'investissement dans une activité économique.

Si le client choisit d'épargner dans une microfinance, c'est pour chercher d'abord la sécurité de son bien ensuite l'accessibilité et la liquidité en cas de besoin d'urgent et enfin les opportunités à bénéficier dans l'institution comme le crédit, l'assurance ou d'autres produits de l'institution ; car dans presque toutes les institutions de microfinance, l'épargne est l'une des conditions préalable à l'obtention d'un prêt.

### 1.1.1.4. Les principes de la finance islamique.

Il existe quatre principes dans la finance islamique :

- premier principe, absence d'intérêt et d'usure (Ribat) ;
- deuxième principe, interdiction de la spéculation, de l'incertitude et du pari (Gharar et Maysir) ;
- troisième principe, pas de financement en relation avec des secteurs illicites sous la loi coranique (Haram) ;
- quatrième principe, partage des profits et des pertes obligatoires entre le prêteur et l'emprunteur.



### 1.1.2. Le processus d'octroi des crédits.

Le processus d'octroi des crédits est un cycle appelé cycle de vie d'un crédit. Et selon Rougès (2003 :2), l'on peut distinguer deux phases principales dans la vie d'un crédit : sa mise en place et son déroulement. Cependant BOYE & al. (2006 :141), nous ont développé ce processus en nous proposant un cheminement qui est composé de 13 étapes à savoir :

#### a) PREVISION DES CREDITS

C'est la première étape de l'administration de la microfinance. Selon Lucien (2006 :107), la direction générale définit la politique générale de crédit, de ce fait le budget des octrois de crédit doit aller de pair avec l'objectif de la politique générale.

#### b) L'EPARGNE

C'est l'un des critères qui donne droit à une demande de prêt. Il faudra que le client demandeur ait le minimum requis pour prétendre à une demande de prêt. Donc les clients sont le public cible de la politique de crédit. Il faut d'abord adhérer comme membre puis épargner et enfin voir les possibilités pour bénéficier aux produits que propose l'institution.

#### c) ATELIER ORGANISE

Atelier organisé dans l'agence, auquel les clients intéressés sont invités à participer afin de commencer à se renseigner, à s'informer sur un formulaire, objet de la demande de prêt. De manière idéale, les formulaires de demande de prêt complétés sont reçus par les agents de crédit qui peuvent directement les analyser et décider de la date de la première visite du client, ou, alternativement, expliquer au demandeur pourquoi la requête ne sera pas acceptée.

#### **d) VISITE SUR LE TERRAIN**

Visite d'un agent de crédit au domicile de l'emprunteur ou de son siège de travail afin d'évaluer à l'aide d'un questionnaire, le budget du ménage, ses capacités de remboursement, ainsi que la pertinence de son projet d'investissement. Pour cette visite, l'agent de crédit est accompagné d'un collègue, afin de comparer les appréciations et de limiter les possibilités de fraude.

#### **e) SELECTION DES CLIENTS**

Le client est sélectionné en fonction des informations qualitatives et quantitatives. Les informations qualitatives sur le client, sur son exploitation ou sur son affaire et sa famille sont des conditions de base pour évaluer les capacités de gestion et la fiabilité des informations données. L'information quantitative constitue une base pour l'analyse détaillée des projections de flux de liquidités aussi bien que les actifs et les passifs du ménage candidat. Les informations collectées devraient aussi permettre aux chargés de prêt de déterminer si certains actifs peuvent être acceptés ou non comme garantie du prêt.

#### **f) L'ETUDE DU DOSSIER**

Le but de cette étape du processus est d'étudier le risque de défaillance du client. Selon Rougés (2003 :4), ce risque est essentiellement lié à sa cessation de paiement et à son insolvabilité. Pour Fernandez & al. (2007 : 21), il faut définir sa propre échelle et son propre seuil d'acceptation des risques (level of risk acceptance décision). Comme le précise Lomas Finance<sup>6</sup>: toutes les IMF devraient de nos jours se doter de Critères d'Acceptation des Actifs Risqués (CAAR) pour tous les produits financiers qu'elles offrent à leurs clientèles. Il faut entendre par CAAR, des critères bien élaborés, auxquels les responsables chargés d'octroyer

---

<sup>6</sup> Lomas Finance est un blog dédié aux institutions de Microfinance.



les crédits dans l'IMF, se référeront obligatoirement lors de l'analyse des dossiers de demande de prêt constitués par les sociétaires. Les informations collectées pendant la visite sur le terrain peuvent être organisées et évaluées afin de permettre d'arriver à une décision prudente de prêt. L'analyse d'un dossier de crédit permettra de ressortir :

- la rentabilité du projet : est-ce que ce projet génère des bénéfices annuels et permet d'atteindre les objectifs que le sociétaire s'est assigné ?

- la solvabilité du projet : est-ce que les résultats financiers dégagés par ce projet lui permettent de rembourser dans les délais requis la somme empruntée et les intérêts qui y sont greffés ? Les résultats d'une étude de faisabilité (Business Plan) démontrent la rentabilité et la solvabilité du projet à financer par l'IMF ;

- la pérennité du projet : est-ce que ce projet dure dans le temps ? Est-ce que les besoins à satisfaire mentionnés par ce projet existeront encore au moment de la mise à disposition du prêt au sociétaire ?

- la solidité des garanties : est-ce que les garanties présentées par le postulant permettront rapidement à l'IMF de facilement entrer en possession de la somme d'argent prêtée ? Quelle sera dans un avenir proche, la valeur du bien présentée comme garantie ?

Les agents de crédit préparent les rapports d'analyse qui peuvent être soumis au comité de crédit pour approbation ou rejet. Les agents de crédit eux-mêmes peuvent recevoir une délégation de responsabilités pour approuver (ou rejeter) certains prêts ( y compris les conditions de prêts tels que le montant, l'échéance, les taux d'intérêt, la garantie, la fréquence de paiements etc.). Une évaluation de la disposition du client au remboursement fait partie de la recommandation du chargé de prêt, pour laquelle il/elle est totalement responsable.

### **g) LE COMITE DE CREDIT**

Le comité de crédit regroupant tous les agents de crédit de l'agence, le responsable d'agence et, éventuellement, son superviseur ; ils donnent une décision définitive sur l'octroi du prêt et, le cas échéant, sur son montant. Selon Lomas Finance<sup>7</sup>, à ce niveau, plusieurs spécialistes en

---

<sup>7</sup> Lomas Finance est un blog dédié aux institutions de Microfinance.



gestion des IMF recommandent que les comités de crédits soient composés de personnes maîtrisant les questions économiques et financières, mais aussi de personnes n'étant pas forcément issus du domaine financier mais qui sont tout de même aptes à analyser un projet à sa juste valeur, et à prendre des décisions d'investissement qui seraient bénéfiques tant aux sociétaires qu'à l'IMF.

#### **h) SIGNATURE DU CONTRAT**

Après décision du comité de crédit, le client est invité pour signer une convention qui formalise les garanties et les engagements des deux parties vis-à-vis de l'autre. Du fait que l'agent de crédit ne peut pas se baser seulement sur l'analyse des risques de non remboursement, ce contrat va permettre à l'institution de se couvrir contre des risques qu'il ne peut évaluer et contrôler, a priori.

#### **i) DECAISSEMENT**

Après la prise de décision sur la demande de prêt, les clients devront être informés immédiatement des résultats. L'accès en temps opportun aux crédits est un facteur clé pour les clients à bas revenus, ainsi la durée du temps entre la décision et le déblocage des fonds doit être la plus courte possible.

Il existe plusieurs formes de déblocage. Afin d'éviter que les ressources de crédit dépensées pour des actifs, autres que ceux qui ont été convenus dans le contrat de prêt, certaines institutions essaient de transférer directement, au moins une partie du montant du prêt directement aux fournisseurs acceptant les bons de commande. D'autres prêteurs fournissent des prêts en nature (pour les paysans) tandis que certains préfèrent débloquer le crédit en argent liquide. Débloquer le prêt en liquide, c'est reconnaître que le crédit est nécessaire, plus pour satisfaire les besoins financiers de la population, qu'uniquement pour des projets spécifiques. Cependant, lorsque des investissements plus grands sont financés par le prêt, par exemple, l'achat d'un tracteur (chez les agriculteurs), il



pourrait être conseillé de payer le montant directement au fournisseur pour éviter qu'un montant d'argent élevé « brûle » trop longtemps entre les mains de l'emprunteur.

#### **j) SUIVI/SURVEILLANCE PENDANT LA PERIODE DE REMBOURSEMENT**

Un contrôle strict est nécessaire pour s'assurer que les remboursements sont à jour. La discipline de remboursement est essentielle pour un programme prudent de crédit.

Le suivi des crédits peut être individuel, ou peut porter sur l'ensemble du portefeuille de crédit. L'un des instruments le plus utilisé en matière de gestion de portefeuille de crédits au niveau des IMF est la balance âgée. Cette balance permet de représenter à travers un tableau, l'ensemble des sociétaires ayant bénéficié d'un crédit, les délais de remboursement qui leur incombent, les remboursements déjà effectués, et les remboursements à percevoir. Pour MANCHON (2001, 44-45), le total des mouvements affectant un compte permet une bonne approximation de l'évolution du chiffre d'affaires et fournit un bon indicateur de l'activité réelle d'une entreprise cliente. Dès que les paiements accusent du retard, l'institution financière devrait appliquer immédiatement une procédure de suivi normalisée. Une action rapide, c'est-à-dire, dans les premiers jours après le défaut de paiement, est nécessaire pour signifier clairement à l'emprunteur que le remboursement dans les délais est primordial pour cette institution financière.

La supervision de l'emprunteur peut se faire à travers deux méthodes: directement et indirectement. La supervision directe a lieu lorsque les agents de crédit rendent visite aux clients sur le terrain après le déblocage des prêts. Pour les agriculteurs, ces visites devraient être planifiées pendant les moments critiques dans le processus de production agricole, par exemple, pendant la période de reproduction ou avant la récolte. Ceci pourrait aider le chargé de prêt à identifier le plus tôt possible les problèmes potentiels momentanés qui peuvent entraîner le retard de remboursement ou menacer le remboursement tout entier. Comme la supervision permanente des emprunteurs est particulièrement très coûteuse dans les zones rurales, la période et la fréquence des visites de supervision doivent être attentivement planifiées.



La surveillance indirecte, la plus utilisée, est basée sur l'observation stricte des périodes de remboursements. Contrairement à la méthode directe qui a lieu avant les dates de remboursement, cette technique est appliquée lorsque les paiements arrivent à échéance. Les agents pratiquent souvent le suivi du compte d'un client.

#### **k) REMBOURSEMENT**

Le paiement final marque la fin du contrat de prêt. A ce stade, il peut être utile de faire une évaluation de la performance globale de crédit du client. Cette évaluation peut être utilisée pour les prochaines décisions de prêt et peut faciliter l'accès au futur prêt. Lorsque la performance de remboursement n'était pas satisfaisante, l'accès au futur prêt devrait être limité, sinon annulé.

Les institutions financières peuvent fortement influencer la performance de remboursement de différentes manières. Spécifiquement, dans le crédit agricole, l'obligation de voyager sur une longue distance pour rembourser le prêt à l'institution financière peut constituer un important obstacle dans la performance de remboursement en temps voulu.

#### **l) RECOUVREMENT**

En cas de défaut de paiement d'un client vis-à-vis de sa dette de prêt une procédure de recouvrement est déclenchée afin d'optimiser les chances d'obtenir le paiement. Le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. Il peut être obtenu, soit amiablement, soit après mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement. Dans ce cas le recouvrement est dit contentieux.

Les visites personnelles, les appels téléphoniques, et les lettres constituent les trois méthodes de recouvrement les plus courantes utilisées par les dirigeants des microfinances pour recouvrer les comptes en souffrance.



Les impayés qui conduisent souvent à l'irrecouvrable des créances, constituent, dans la majorité des cas, la principale cause de faillite des institutions qui accordent des crédits. Même les institutions qui réussissent sont sans cesse menacées par le spectre des impayés. En termes de processus, il est généralement plus sain d'éviter qu'un client en défaut soit suivi uniquement par le même agent de crédit qui lui a octroyé le prêt.

#### **1.1.2.1. Les objectifs du processus d'octroi de crédit.**

Une IMF est opérationnellement efficace si elle maîtrise la base de son métier, c'est-à-dire les opérations sur le terrain. Il s'agit, en particulier, de gérer l'octroi des prêts, le suivi de leur remboursement et les opérations liées à l'épargne des clients.

Selon BOYE & al. (2006,139), le processus d'octroi de crédit revêt trois objectifs :

- connaître l'emprunteur, notamment ses compétences, son niveau de pauvreté, son appartenance à un groupe spécifique, son environnement familial, sa situation financière, et enfin sa réputation. La connaissance de l'emprunteur sera plus ou moins approfondie selon les types de prêt ; elle est capitale pour les prêts individuels de montants importants, mais plus superficielle quand le prêt est accordé à un groupe. Dans ce dernier cas, l'instruction peut en revanche permettre de tester la cohésion du groupe ;
- l'analyse du projet : si le prêt est accordé en vue du financement d'une micro-entreprise, on analysera ses besoins d'investissement, ses perspectives de rentabilités, la concurrence, la capacité de l'emprunteur à la mener à bien ; là encore, la sophistication de l'analyse dépendra du montant et du type de prêt ;
- l'évolution des garanties physiques, dans le cas où il est prévu d'en prendre.

#### **1.1.2.2. Procédures d'instruction et d'octroi de crédit.**

L'analyse des demandes de prêts est un chaînon essentiel de l'activité de l'IMF. En effet, si l'instruction des prêts n'est pas bien menée, les prêts accordés risquent de ne pas correspondre aux besoins des emprunteurs, de n'avoir aucun impact et finalement d'être mal remboursés. Pour BOYE & al. (2006,139), les procédures d'instruction et d'octroi de crédit



varient largement d'une IMF à une autre, selon le type de prêt et le mode d'organisation. De manière très générale, un agent de crédit de l'IMF rencontre le demandeur de prêt, ou le groupe de demandeurs dans le cas des crédits de groupe. Cette rencontre est l'occasion de l'interroger sur sa situation et sur son projet d'investissement. Elle est suivie d'une prise de décision interne à l'IMF, souvent via un comité de crédit.

#### 1.1.2.2.1. Les acteurs du processus.

Les acteurs qui interviennent autour du processus d'octroi des crédits varient d'une IMF à une autre selon la taille mais généralement l'on retrouve les mêmes acteurs comme ceux du R.S.M (Réseau Solidarité Microfinance au Kinshasa)<sup>8</sup> qui sont :

- ~ l'assemblée générale ;
- ~ le conseil d'administration ;
- ~ le conseil de surveillance ;
- ~ la direction générale ;
- ~ la direction du crédit ;
- ~ la direction du recouvrement ;
- ~ les agents de crédit ;
- ~ les clients.

#### 1.1.2.2.2. Les opérations du processus d'octroi de crédit.

D'après BOYE & al. (2006 :142), les processus sont à adapter au cas par cas selon :

- ✓ les pratiques locales préexistantes ;
- ✓ le type de clientèle visée (lettrée ou illettrée, promoteur d'une micro-entreprise ou d'une entreprise plus sophistiquée...);
- ✓ le type de prêt (prêt de groupe ou individuel, avec ou sans prise de garantie...).

L'objet de l'étude des activités de prêt est d'évaluer dans quelle mesure le processus satisfait aux objectifs de l'institution.

---

<sup>8</sup> Dans leurs Manuels de Procédures Administratives et Financières.



## 1.2. Les risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.

Selon Churchill & Coster (2001 :8), le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle une microfinance est confrontée dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité). Mais cette définition ne tient pas compte du raisonnement en termes de processus. Ceci dit nous allons tenter, dans cette section, de vous déceler les risques opérationnels sur le processus d'octroi de crédit tout en essayant de vous expliquer d'abord comment le risque de crédit devient un risque opérationnel. Pour plus de clarté sur les nuances entre la fraude et l'erreur nous vous proposons dans l'**Annexe 2** une explication sur les ressemblances entre les deux.

### 1.2.1. Du risque de crédit au risque opérationnel.

Nous avons jugé très nécessaire de mettre l'accent sur la transition du risque de crédit vers le risque opérationnel car il y a toujours des nuances qui apparaissent entre les risques du crédit et les événements qui en découlent durant toute sa durée de vie.

Dans le crédit de microfinance, on détermine plusieurs types de risques. Si l'on s'intéresse sur le processus d'octroi de crédit c'est pour maîtriser ou réduire le risque le plus évident qui est le risque de contrepartie. « Il s'agit de la défaillance de l'emprunteur qui ne peut plus nous rembourser temporairement ou définitivement » (Rougès, 2003 :2). HOUTH in Viadeo<sup>9</sup> appelle cela le risque d'immobilisation quand le capital n'est pas remboursé aux dates prévues.

Cette défaillance nous renvoie vers un autre risque, celui de taux. Pour prêter l'institution emprunte. Il y a donc le taux de l'emprunt et le taux du prêt. La différence est la marge bénéficiaire de la microfinance. La microfinance doit organiser ses processus de gestion des taux pour s'assurer en permanence d'optimiser la marge bénéficiaire des taux. On appelle également cela la valeur ajoutée sur capitaux.

Aussi les microfinances fonctionnent comme les banques, elles font de la transformation, elles collectent de l'épargne ou empruntent à court terme et prêtent à long terme, il y a un

---

<sup>9</sup> Viadeo est un site conçu pour les foires de questions/réponses ([www.viadeo.com](http://www.viadeo.com)).



risque que les taux d'emprunt s'élèvent réduisant la marge bénéficiaire, voire la transformant en marge négative. L'immobilisation des capitaux non remboursés renforce ce risque.

Le risque opérationnel en terme de crédit est d'avoir mal travaillé et de rendre ainsi caduque sa sauvegarde.

Pour pallier au risque de contrepartie, notamment de non remboursement définitif, la microfinance doit notamment prendre des garanties personnelles ou réelles. Si son client ne la rembourse pas, elle actionne ces garanties pour se rembourser du capital, des intérêts et des frais.

Il faut espérer que les garanties soient suffisantes. Il faut surtout espérer qu'elles sont été bien prises et que le contrat de prêt ait été rédigé dans les règles de l'art.

Le risque opérationnel intervient également tout au long de la vie du crédit par les informations obligatoires qui doivent être faites, comme l'information des cautions.

Il intervient dans la conservation des actes. Pour actionner nos garanties on doit retrouver les actes. « En service de crédit, on dit que notre première garantie est l'acte de crédit lui-même », (SAKHO & NDIAYE, 1998 :15).

Le crédit de la microfinance n'est pas que prêter de l'argent. C'est aussi promettre de payer à la place de notre client. SAKHO (1998 :12), appelle cela les engagements par signatures. C'est une activité à haut risque parce que si votre acte d'engagement est mal rédigé et votre engagement mal sérié, vous risquez de payer des sommes considérables non prévues. La rédaction de ces actes est donc du risque opérationnel.

La microfinance est un professionnel, il a un devoir de prudence et de conseil. Un gros risque s'appelle le crédit abusif. C'est prêter de l'argent à quelqu'un qui n'a pas la capacité de le rembourser. Le crédit abusif est l'objet de tous les malentendus. Les institutions de finance ont de l'argent, pourquoi elles ne le prêtent pas ? Parce qu'il n'est pas à elles et qu'elles doivent le rendre quand on le leur demande.

Si vous faites un crédit abusif à un client, vous pouvez être condamné au comblement de passif. C'est à dire rembourser toutes les dettes de l'entreprise. Pour éviter ce risque, vous devez bien étudier votre dossier de crédit avant de prêter. C'est de l'opérationnel que la séparation de l'acte commercial de l'étude des risques.

A l'inverse, le prêteur peut être accusé de rupture abusive de crédit et être condamné toujours au comblement de passif. Pour l'éviter, il faut être prudent dans ses accords au jour le jour de



découvert en compte ou d'escompte. Il faut suivre les bonnes procédures pour se retirer légalement par étape d'un engagement vis à vis d'un client. C'est toujours du risque opérationnel.

Aussi en vertu du principe de séparation des fonctions, les tâches suivantes doivent être idéalement distinguées : l'autorisation du prêt, sa réalisation et sa supervision. En raison du faible niveau de rentabilité caractérisant la microfinance, cette règle est rarement mise en pratique, ce qui occasionne des risques significatifs de fraudes et d'erreurs sur le processus de crédit.

L'administration de la microfinance doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour une bonne exécution des tâches relatives au processus d'octroi de crédit.

### 1.2.2. Les risques opérationnels sur le processus d'octroi de crédit.

Vu que notre démarche d'identification des risques utilise l'approche par processus, nous allons présenter dans le **Tableau no 1**, les risques identifiés dont la liste n'est pas exhaustive tout en rappelant leur objectif.

**Tableau n° 1 : les risques opérationnels probables sur le processus d'octroi de crédit.**

Processus	Objectifs	Risques probables
Prévision du crédit	S'assurer de la bonne politique de crédit.	~ politique ou procédure de crédit non adapté ; ~ pas de plafond de crédit ;
Épargne	S'assurer de l'adhésion du client et sa régularité.	~ compte non mouvementé ; ~ compte non régulier ; ~ pas de dépôt minimum requis ; ~ client non adhérent ; ~ dossier client non classé ou enregistré ;
Atelier organisé	Pour s'assurer que le client comprend les conditions pour un dossier de prêt.	~ publique cible non mobilisé ; ~ message non reçu ; ~ pas de traducteurs pour les clients analphabètes ; ~ information non transmise ; ~ rendez-vous non fixé ;



Tableau n° 1 (suite 1) : les risques opérationnels probables sur le processus d'octroi de crédit.

Processus	Objectifs	Risques probables
Visite sur le terrain	S'assurer des informations qualitatives du client.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ adresse non exacte ;</li> <li>~ information fictive ;</li> <li>~ complot entre client et agent de crédit ;</li> <li>~ client invisible ou injoignable ;</li> </ul>
Sélection des clients	S'assurer des critères de sélections.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ client non éligible ;</li> <li>~ prêt non adapté ;</li> <li>~ informations erronées ;</li> <li>~ garanties insuffisantes ;</li> <li>~ garanties fictives ;</li> </ul>
Étude de dossier	Réduire le risque de défaillance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ dossier incomplet ;</li> <li>~ informations financières falsifiées ;</li> <li>~ projet non rentable ;</li> <li>~ client non solvable ;</li> <li>~ projet non pérenne ;</li> <li>~ garantie insuffisant ou obsolète.</li> </ul>
Comité de crédit	S'assurer qu'il existe un comité qui prend une bonne prise de décision.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ comité fictif ;</li> <li>~ membres du comité incapables ;</li> <li>~ membres statuant pour ses proches ;</li> <li>~ accord ou refus sans analyse de dossier ;</li> <li>~ octroi de crédit abusif ;</li> <li>~ pas de PV délibérant ;</li> </ul>
Signature contrat	Formaliser les engagements des deux parties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ convention incomplète ;</li> <li>~ convention inexistante ;</li> <li>~ mode de remboursement non précis ;</li> <li>~ garantie non inscrite dans les closes ;</li> <li>~ signature falsifiée ;</li> <li>~ pas d'engagements par signatures ;</li> <li>~ acte d'engagement mal sérié ;</li> <li>~ surtaxe de taux de remboursement ;</li> </ul>
Décaissement	S'assurer de la réception complète de l'accord de crédit par le bénéficiaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ détournement de l'objet du crédit ;</li> <li>~ retard de décaissement ;</li> <li>~ décaissement non autorisé ;</li> <li>~ différence entre montant accordé et celui décaissé ;</li> <li>~ falsification de chèque ;</li> <li>~ « prêt fantôme » ;</li> <li>~ « rétribution frauduleuse » ;</li> <li>~ « prêt avec passager clandestin » ;</li> <li>~ « prêt relais » ;</li> </ul>



**Tableau n° 1 (suite 2) : les risques opérationnels probables sur le processus d'octroi de crédit.**

Processus	Objectifs	Risques probables
Visite de supervision	L'utilisation conforme de l'objet du prêt et sa bonne exécution.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ détournement de l'objet du crédit ;</li> <li>~ client invisible ou injoignable ;</li> </ul>
Remboursement	Respect des délais d'échéance de remboursement et de la performance du client.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ non maîtrise des dossiers à échéance ou dossiers inexistant ;</li> <li>~ retard de remboursement ;</li> <li>~ remboursement partiel ;</li> <li>~ pas de suivi de remboursement ;</li> <li>~ incapacité de rembourser ;</li> <li>~ client en faillit ;</li> <li>~ collecte de garanties non enregistrées du fait de leur détournement ;</li> <li>~ collecte de garanties enregistrées mais détournées</li> <li>~ client introuvable ;</li> </ul>
Recouvrement	Utilisation de tous les moyens pour réduire les créances douteuses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ client injoignable ;</li> <li>~ multiplication des promesses ;</li> <li>~ garantie insuffisante pour se faire rembourser ;</li> <li>~ client surendetté ;</li> <li>~ non enregistrement et détournement des remboursements perçus,</li> <li>~ détournement de remboursements de crédits suite à leur passage frauduleux en pertes ;</li> <li>~ enregistrement des remboursements perçus à une date postérieure (afin de disposer des fonds un certain temps) ou antérieure (afin de régulariser une précédente échéance non honorée) à la date effective d'encaissement ;</li> <li>~ détournement de fonds par l'intermédiaire de comptes ;</li> <li>~ altération frauduleuse de données informatiques (modification d'échéanciers, annulation de prêts, comptabilisation de remboursements fictifs ...).</li> <li>~ Dossiers sans suite ;</li> </ul>

Sources : FREDERIC & al. (2010,111), HAMZAOUI (2005 :121) et DONNADIEU (2009 :37).

### 1.3. Les dispositifs de gestion des risques.

Comme dans toute structure, la notion de risque a son importance dans les institutions de microfinance. Et selon IFACI (2005 :265), le dispositif de management des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps, par le biais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluations



spécifiques ou d'une combinaison des deux. Pour l'OEC (2005 :11), le pilotage des risques des entreprises est un processus :

- mise en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation ;
- destiné à établir la stratégie de l'entreprise ;
- en vue d'identifier et gérer les événements pouvant affecter l'organisation ;
- afin d'atteindre les objectifs fixés avec une assurance raisonnable.

Ce processus comprend les étapes suivantes :

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- le traitement des risques (élimination, réduction, partage, acceptation avec la conception et la mise en place de contrôle interne en fonction du choix) ;
- le suivi permanent des risques et l'établissement des rapports destinés aux parties prenantes.

Partant du principe selon lequel un risque est correctement maîtrisé s'il est identifié, mesuré, évalué et géré. Les trois approches ont pour objet de quantifier le risque opérationnel avec une sensibilité variable et donc, de contribuer à une meilleure surveillance prudentielle de ce dernier. Parallèlement à ces outils de mesure, Miard (2007 :6) et Christian & al (2008 :91), nous recommandent six bonnes pratiques pour une gestion efficace des risques à savoir :

- ~ une politique de gestion des risques écrite et communiquée ;
- ~ un processus de gestion des risques proche des opérations ;
- ~ une organisation impliquant des rôles et des responsabilités bien définis ;
- ~ un reporting pour surveiller et anticiper les risques ;
- ~ des méthodologies ciblées d'analyse et de gestion des risques ;
- ~ un système d'information et de données à l'appui du pilotage et du reporting.

Et les régulateurs<sup>10</sup> vont plus loin en nous développant dix principes (**Annexe 3**) de bonnes pratiques nécessaires à la maîtrise des risques opérationnels que nous faisons référence pour l'adapter au mieux dans nos institutions de microfinance. Il est à noter que tous les professionnels, qui interviennent dans la gestion des risques, rappellent l'importance tant de

---

<sup>10</sup> Nous avons considéré Bâle 1 et 2 et Solvency 1 et 2 comme des Référentiels de métiers spécifiques de management des risques.



l'implication de l'organe exécutif dans la mise en place d'un tel système, que de l'identification des risques opérationnels, notamment au travers d'une cartographie de ces derniers.

### **1.3.1. Les bonnes pratiques de gestion des risques.**

Nous allons passer en revue les six bonnes pratiques de gestion des risques.

#### **a. Une politique de gestion des risques écrite et communiquée**

« Le directeur général remplit généralement ces responsabilités de leadership en montrant la voie aux membres de direction et en définissant des politiques globales reflétant la culture de l'organisation en matières de management des risques et de son appétence pour le risque » (IFACI ; 2005 :282). Le DG et sa direction générale doivent mettre en place une politique de gestion des risques formalisée dans un langage commun et l'impulsion doit être donnée au plus haut niveau de l'entreprise pour garantir une gestion des risques efficaces. Dans les microfinances le DG doit mettre toujours l'accent sur sa politique de gestion de crédit car selon Lucien (2006 :109), la politique de crédit est l'outil par excellence dans lequel est résumée la politique de gestion des risques de crédit de l'IMF.

#### **b. Un processus de gestion des risques proche des opérations**

Si l'impulsion est bien donnée par le DG, l'entreprise doit se doter d'un processus de gestion qui comporte des phases d'identification et d'analyse des risques, de détermination de stratégies de gestion et d'action et enfin de reporting pour assurer un pilotage efficace. Le dispositif de management des risques est l'affaire de chaque collaborateur de l'organisation. Selon Miard (2007 :7), la mise en œuvre de la politique de gestion des risques doit être adaptée à l'action des opérationnels pour assurer leur bon fonctionnement.



**c. Une organisation impliquant des rôles et des responsabilités bien définis**

Cette organisation appelée aussi l'organe de gestion des risques. « Elle doivent animer un dispositif permettant une mise sous contrôle au quotidien des risques dont elles assurent la supervision. Ceci se traduit par une collecte d'informations sur les processus de pilotage, les processus opérationnels et les processus supports concernés » (MADERS & al ; 2006 :170). C'est une instance qui manifeste la volonté de l'entreprise à aboutir et à gérer de manière concrète les dispositifs de gestions des risques. Elle est là pour gérer le plan de travail élaboré et pour veiller à ce que le travail produit contribue bien à la mise en place des dispositifs de gestion des risques.

**d. Un reporting pour surveiller et anticiper les risques**

Le reporting incombe à différents acteurs en fonction de la nature des risques. « Toutes les défaillances identifiées dans le dispositif de management des risques pouvant avoir une incidence sur la capacité de l'organisation à développer et mettre en œuvre sa stratégie et à définir et atteindre ses objectifs doivent être remontées aux personnes ayant autorité pour prendre des mesures nécessaires » (IFACI ; 2005 :273). Comme par exemple le profil de risque du portefeuille de crédits est suivi trimestriellement. A ce niveau « c'est à vérifier si les contrôles adéquats fonctionnent comme prévu et si la décision de les modifier est prise à temps, lorsque les conditions changent » (Hamzaoui, 2005 :161).

Donc selon Coopers & Lybrand (1998 :15), l'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assurer ses responsabilités.

Mais il est à distinguer qu'il existe deux types de reporting pour la surveillance et l'anticipation des risques : -le reporting sur les incidents/défaillances et celui basé sur l'auto-évaluation des risques et des contrôles par les opérationnels. Et le premier a tendance à régresser au profit du dernier car selon Miard (2007 :7), il constate un mouvement notable allant d'un reporting passif sur les défaillances avérées vers un reporting plus proactif sur les niveaux de maîtrise des risques par les opérationnels.



#### **e. Des méthodologies ciblées d'analyse et de gestion des risques**

Miard (2007 :7), nous révèle qu'il faut dresser un inventaire des risques a priori plutôt qu'a posteriori. Il y a deux méthodes d'analyse et d'évaluation des risques a priori : la démarche de cartographie des risques et les réunions et les travaux de la direction générale consacrés aux risques. Ces deux méthodes constituent un principe d'anticipation efficace et consacrent l'ancrage de la gestion des risques au plus haut niveau de l'entreprise.

Pour le contrôle interne, il s'agit d'adapter les contrôles encourus par les opérationnels mais aussi de limiter les contrôles jugés inutiles. Il faut développer des procédures de contrôle ciblées. « Parmi toutes les stratégies de gestion des risques possibles, la mise en place de procédures de contrôle interne constitue la stratégie la plus pratiquée par les grandes entreprises » (Miard, 2007 :8).

#### **f. Un système d'information et de données à l'appui du pilotage et du reporting**

Un système d'information pour mesurer et suivre les risques. Que ce soit dans le cadre d'un système d'auto-évaluation des risques et des contrôles par les opérationnels ou d'un tableau de bord périodique d'indicateurs de risques, un système d'information est un outil technologique en généralement déployé pour assurer une meilleure fiabilité du reporting.

En bonne logique le système d'information est un ensemble intégré dans l'entreprise. « Le système d'information et la communication sont deux entités indissociables sur lesquelles repose le fonctionnement correct d'une entité » (Wilmots ; 2002 : 40). Il est un système (en général, largement informatisé) qui inclut la collecte, le stockage, le suivi et la consultation de l'information dans une organisation.

Les opérationnels sont impliqués dans la production des données reprises dans les reporting car chacun, à son niveau, intervient en tant que source première de l'information.

D'après Miard (2007 :8), pour structurer ce dispositif type, des écueils devront être évités : éviter « des lourdeurs administratifs » contraignantes par la mise en place d'une organisation efficace, souple et ciblée sur les risques majeurs; maîtriser « la complexité de mise en œuvre » en disposant de compétences adéquates internes ou externes pour appliquer la



politique et considérer, comme processus, que celui-ci a aussi un coût afin de gérer le risque de « manque de budgets ».

Ainsi structurée, l'entreprise pourrait en tirer des bénéfices en termes d'identification rapide des risques, de meilleure mesure et d'information, d'accroissement de la sensibilité aux risques et d'amélioration de la performance des activités.

### 1.3.2. Les normes

La norme définit ce qui doit être fait. « Elle crée une obligation mais n'est pas un dogme absolu » (MIKOL, 1999 :70). Une norme désigne un état habituellement répandu ou moyen considéré le plus souvent comme une règle à suivre. C'est un ensemble de caractéristiques décrivant un objet, un être, qui peut être virtuel ou non. Tout ce qui entre dans une norme est considéré comme « normal », alors que ce qui en sort est « anormal ».

La gestion du risque opérationnel d'octroi de crédit peut se présenter sous deux aspects :

Les mesures préventives que les prêteurs prennent *avant* l'octroi du crédit et les mesures d'encouragement *après* le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais. Donc avant d'octroyer un crédit, le créancier peut réduire le risque de crédit en prenant certaines mesures de critère à suivre et appliquer pour réduire la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception du crédit.

L'on peut se référer sur Alexandre & Hervé (2007 :21), il faut définir sa propre échelle et son propre seuil d'acceptation des risques (level of risk acceptance decision) ou bien se doter de Critères d'Acceptation des Actifs Risqués (CAAR) qui est un outil utilisé dans beaucoup d'IMF de nos jours.

### 1.3.3. Gouvernance de la gestion des risques.

L'organisation d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels fait intervenir de nombreux acteurs dans l'entreprise car ces risques se retrouvent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise.

La gouvernance et l'organisation de la gestion des risques sont définies selon les mêmes principes de base pour l'ensemble des risques dans toute l'institution. Mais au préalable il faut s'entendre sur le principe de la séparation des tâches. Les principales responsabilités en



matière de gestion des risques sont résumées ici d'après les explications de Christian (2008 :93), MASSALIN (2006 :169) et IFACI (2005 :169) :

#### **1.3.3.1. Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration surveille, détermine et pilote les activités de la microfinance. Le management le rend des comptes et il décide des principes de la gestion des risques et de la stratégie de prise de risque de la microfinance.

#### **1.3.3.2. Le comité d'audit**

Ce comité s'assure du fonctionnement de la gestion des risques selon le cadre défini par le conseil d'administration.

#### **1.3.3.3. La direction générale**

Elle est responsable de la mise en place de la gestion des risques. Elle charge le Comité Risques de la Direction Générale (CRDG) de proposer la politique et la stratégie des risques de l'IMF, de surveiller étroitement le profil de risque, et de piloter l'ensemble des développements et des améliorations en matière de gestion des risques. Le CRDG regroupe les directeurs investis du pouvoir de décision, portant notamment sur les aspects stratégiques.



## Conclusion

Ce présent chapitre a pour objectif principal de nous familiariser des termes de crédits et surtout de comprendre le processus d'octroi des crédits dans les IMF. Ce chapitre nous permet également d'avoir une idée sur les dispositifs de gestion des risques. Nous avons aussi, à travers les informations reçues, compris le risque dans le contexte des activités liées au processus d'octroi des crédits dans les IMF. Les dispositifs de maîtrise des risques abordés sont des garde-à-vous permettant de maintenir les risques dans un niveau acceptable. Toute la question est alors de savoir quelle démarche faut-il adopter pour identifier, évaluer et classer les risques pour pouvoir mettre en œuvre tous ces dispositifs. Ce qui fait l'objet de notre étude du second chapitre.



## **Chapitre 2 : Démarche de conception de la cartographie des risques.**

La gestion des risques est une préoccupation naturelle et essentielle des responsables d'une entité puisqu'elle est la condition de sa survie ou tout simplement de sa performance. L'importance des crédits attribués dans une institution de microfinance nécessite de meilleurs dispositifs pour leur maîtriser. Les dispositifs relatifs aux opérations de crédits doivent constituer un ensemble de mesures assurant la sécurité et l'efficacité des actifs face à des incertitudes, des événements de pertes inhérents, potentiels.

La cartographie peut servir d'instrument de ce dispositif car elle pourra permettre non seulement une formalisation de ces facteurs de risques mais aussi à construire un référentiel connu et compris des différents acteurs.

Néanmoins, qu'entendons par la cartographie des risques ? Comment est-elle élaborée ? Nous allons tenter dans ce chapitre de répondre à ces questions.

### **2.1. Les principes de conception d'une cartographie des risques.**

Dans cette section, il est question de cerner les principes de conception d'une cartographie des risques. Donc, nous allons essayer de comprendre d'abord la notion et les objectifs d'une cartographie, ensuite les raisons de son élaboration et enfin les conditions à réunir pour la réussite de ce projet.

#### **2.1.1. Notion et objectif de la cartographie des risques.**

Toute la littérature parcourue donne diverses définitions relatives au terme de cartographie des risques. Mais toutes les définitions tournent autour du même objectif. Parmi tous les auteurs, nous pouvons résumer les idées de Matte (2003 :39), DE MARESHALL (2003 :15) et DESCARPENTRIES & BAPST (2003 :4). Selon eux, la cartographie des risques est une représentation visuelle des risques de l'organisation servant de support et d'outil à leur maîtrise. Elle est à la fois un outil de gestion des risques, d'allocation optimale de ressources et de communication. Étant :



- outil de gestion des risques : par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entreprise, elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les plus critiques et de les traiter par priorité ;
- outil d'allocation optimale de ressources : la cartographie des risques permet, d'abord d'évaluer l'impact et la probabilité ainsi que des mesures de contrôles, ensuite d'éviter le gaspillage de ressources par une répartition optimale des ressources en fonction de la priorité des activités et de leur profit de risques et en fin d'évaluer le rapport coûts/avantages de l'introduction de nouvelles mesures de contrôles ;
- outil de communication : la cartographie des risques est à la fois un moyen de communication et d'information des responsables et de la direction générale. Elle permet le pilotage des risques en servant de tableau de bord.

### 2.1.2. Les motivations à l'établissement d'une cartographie des risques.

Plusieurs raisons militent pour l'élaboration d'une cartographie des risques. Nous avons :

- le **plan d'audit**, exigé par IFACI dans les normes<sup>11</sup> 2010 et 2210.A1 et recommandé par RENARD (2005 :397-403) ;
- la **communication sur les risques**, selon l'avis DE MARESCHAL (2003 :34) et RICARDO (2003 :6) ;
- les **plans d'action**, d'après les conseils DE MARSCHAL (2003 :50), RISKPARTENER, (2005 :3) et DUFOUR (2005 :38-41) ;
- la **réglementation dans les microfinances**, dans les recommandations de la BCM (Banque Centrale de Mauritanie) relatives au projet d'appui à l'application de la réglementation sur les mutuelles d'épargne et de crédit ;
- les **événements de restructuration**, qu'exhorte BELLUZ (2002 :2).

### 2.1.3. Les conditions de réussite d'une cartographie des risques.

AMRAE (2010 :25), CHRISTELLE (2000 :24), POTVIN (in ROUFF 2003 :7), MARSCHAL (2003 :18) et MOREAU (2003 :134) sont unanimes que la réalisation d'une

---

<sup>11</sup> Normes d'IFACI, applicable au 1<sup>ère</sup> Janvier 2009.



cartographie précise repose sur un certain nombre de pré requis qui en conditionnent la qualité ; il s'agit entre autres :

- identifier les objectifs ;
- un soutien motivé de la part de la direction générale ;
- un groupe de travail de qualité ;
- des ressources suffisantes pour un bouclage rapide du projet ;
- une définition adaptée du risque ;
- le choix d'une méthodologie et d'une démarche robustes, simples et adaptées ;
- prendre en compte les identités de l'entreprise : la culture, la psychologie et l'organisation ;
- identifier les bénéficiaires potentiels et leurs attentes (Voir [Annexe 4](#)).

## **2.2. Démarches de conception d'une cartographie.**

Cette section est consacrée aux approches d'identification, aux outils et techniques d'identification, à l'évaluation des risques et les mesures de gestion des risques.

Il est possible d'élaborer une cartographie des risques par plusieurs approches. D'une approche, on peut aussi l'établir de plusieurs manières, faisons alors une revue des approches et de quelques méthodes.

### **2.2.1. Les approches d'identification des risques.**

« La conception d'une cartographie des risques peut s'effectuer selon trois approches » (RENARD, 2003 :100-101 ; Leclerc & al, 2003 :6-9 ; Mathieddine & Feghali, 2004 :52-53 ; AMRAE, 2010 :42 ; MYSY, 2007 :88) :

- ✓ l'approche bottom-up ou la démarche ascendante ;
- ✓ l'approche top-down ou la démarche descendante ;
- ✓ l'approche combinée qui combine les deux démarches car elles sont complémentaires.

(Voir [Annexe 5](#)).

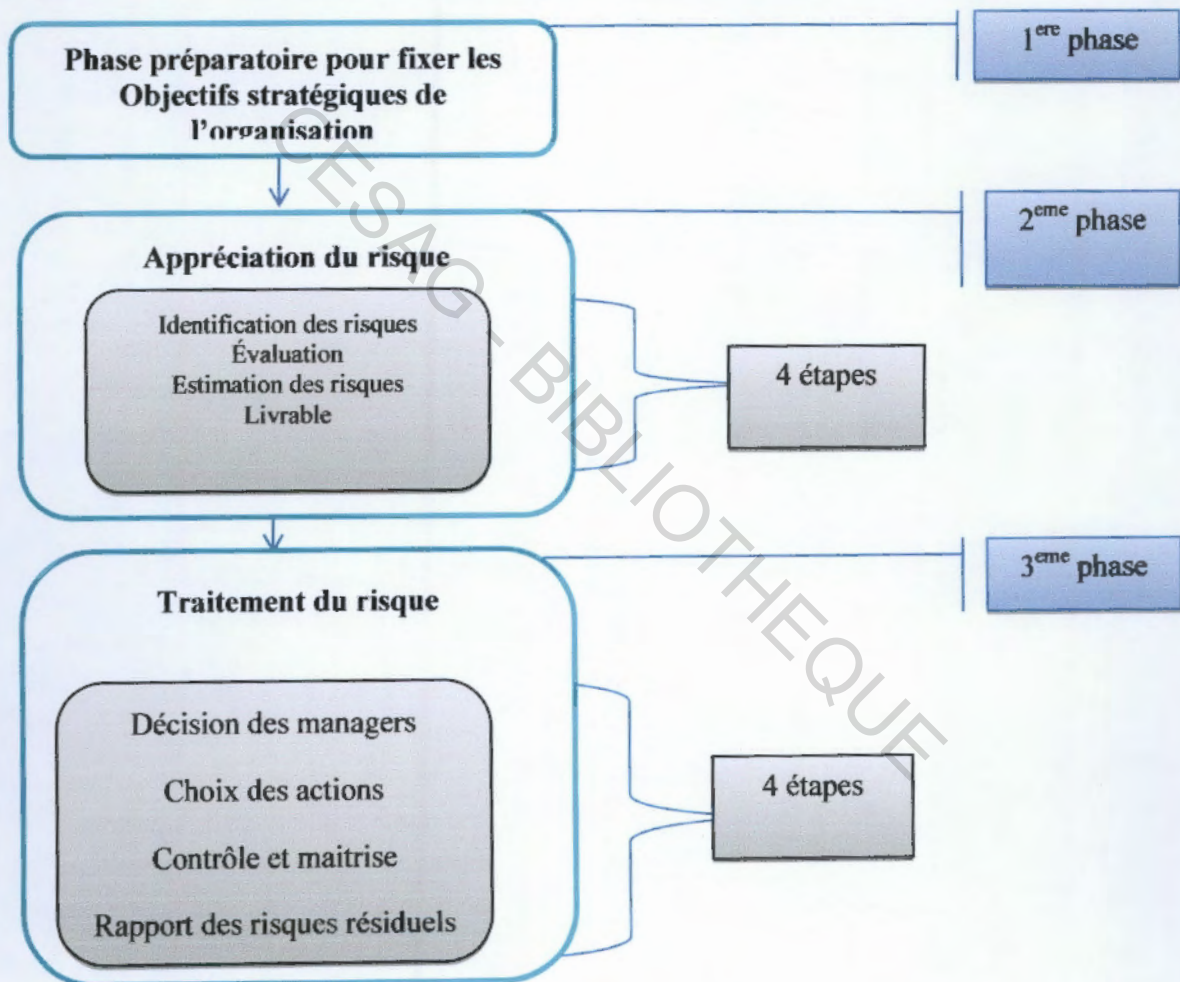
A cela s'ajoute l'approche dite benchmarking.



### 2.2.2. Les étapes clés de conception d'une cartographie des risques opérationnels.

Il faut garder à l'esprit qu'il existe plusieurs démarches de concevoir une cartographie des risques. Plusieurs auteurs détaillent la mise en place d'une cartographie des risques et nous notons principalement 3 phases voir **Figure no 1**:

**Figure n° 1 : modèle de conception d'une cartographie des risques**



Sources : RENARD (2005 :148-150), Matte (2003 :39), Baron (2001 :9), COSO II (2005 :89) et AMRAE (2010 :42).



### 2.2.2.1. La phase préparatoire.

Cette phase fixe tous les objectifs stratégiques pour la bonne marche du projet de cartographie des risques. Selon Moreau (2003 :18,134), ROUFF (2003 :7) et CHRISTELLE (2000 :34), la phase préparatoire comprend :

- la constitution d'une équipe de qualité pour les travaux ;
- la préparation des ressources nécessaires à la réalisation du projet ;
- un soutien motivé de la part de la direction générale ;
- la définition du périmètre d'étude et identification des personnes ressources ;
- la définition de certains concepts permettant de parler le même langage ;
- le choix de la démarche à adopter ;
- l'identification des objectifs sur lesquels se basera l'identification des risques ;
- le choix d'une typologie des risques ;
- la désignation d'un responsable.

Cette phase est dirigée par le risk manager qui, selon AMRAE (2010 :47), doit mettre toutes les chances de son côté, définir les notions de base de la cartographie, mettre en place un dispositif qui lui assurera des relais au sein de l'entreprise, expliquer le processus et motiver les contributeurs.

### 2.2.2.2. Phase appréciation du risque.

Elle se situe à l'identification, l'évaluation et l'estimation pour présenter les risques bruts. Autrement dit phase d'analyse des risques, c'est une phase primordiale dans le processus de conception de la cartographie et de la gestion des risques. Et cette phase est composée des quatre étapes suivantes :

- ~ identification des risques : sois l'identification des facteurs, permet de se familiariser avec les facteurs qui pourraient causer un problème à l'entreprise. C'est dans cette étape que le risk manager doit collecter toute l'information pertinente ;
- ~ évaluation des risques : consiste à bien classer toute l'information pertinente de chaque facteur et les regrouper avec les facteurs de risques concernés ;
- ~ estimation des risques : permet une réflexion propre à mieux définir les concours du



risque en précisant une certaine idée de sa valeur ;

- ~ classification des risques : dernière étape de l'évaluation des risques consiste en classer l'information dans un schéma de classification, appelé cartographie des risques bruts, afin de pouvoir mieux comprendre et analyser les risques de l'entreprise. Ce schéma va permettre de mieux reconnaître les facteurs de risques dans l'entreprise.

#### 2.2.2.2.1. Identification des risques.

Une bonne gestion des risques implique une identification adéquate de l'ensemble des dangers. Cela requiert dans un premier temps une bonne compréhension de l'organisation et ses activités. Toutefois il faut garder à l'esprit qu'il n'existe pas de méthodes infaillibles d'identification des incertitudes. « L'humilité est la seule règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine » BARTHELEMY & al. (2004 :47). L'identification des risques nécessite de prendre en compte l'approche adoptée. Mais selon la démarche utilisée plusieurs techniques ou outils peuvent être combinés.

##### 2.2.2.2.1.1. Les techniques d'identification des risques.

Elles reposent principalement sur les entretiens individuels, le brainstorming ou des questionnaires au cours desquels le risk manager cherche à identifier les risques (**Tableau no 2 : les techniques d'identification des risques**). Mais quel que soit la technique utilisée, le risk manager va se baser et se focaliser sur l'identification des risques qui peuvent porter atteinte aux objectifs ou issus d'indicateurs de performance ou encore d'évènements susceptibles de menacer l'organisation. Et selon YAZI<sup>12</sup>, le risk manager peut se fonder sur :

- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs,
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs,
- l'identification basée sur les check-lists,
- l'identification par analyse historique,

---

<sup>12</sup> Monsieur Moussa YAZI professeur au CESAG, dans ses *Cours Audit Interne et Procédures* (2008-2009).



- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement,
- l'identification par analyse des activités.

**Tableau n° 2 : les techniques d'identification des risques.**

	<b>Notion</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Questionnaires</b>	Ce sont des formulaires portant des questions d'identification des risques. Ils permettent d'éviter les rencontres de groupe qui peuvent s'étendre sur une longue période. Ils sont recommandés dans l'identification des risques top-down.	Ressources nécessaires pour la mise en œuvre. Ils sont administrés dans un premier temps aux opérationnels et une analyse est par la suite faite par les spécialistes.	Difficulté réside dans l'élaboration même du questionnaire Utilisation de questions fermées. A mauvaise questions, mauvaises réponses.
<b>Brainstorming</b>	ou remue-méninges est une technique de créativité en groupe permettant de produire le plus d'idées possibles, dans un minimum de temps sur un thème donné.	Consensus, échanges et vision globale.	Censures de participants. Consommateur de ressources.
<b>Entretien</b>	Basé sur une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possibles seront évoqués au cours de l'interview, il est utilisé dans le cadre d'une démarche bottom up.	Qualité de l'information recueillie.	Très consommateurs de ressources (en entretien+ en harmonisation des informations.
<b>Observation</b>	Le risk manager observe lui-même les activités, les processus, les tâches et les comportements pour essayer de révéler les risques.	Une connaissance de qualité de l'objectif poursuivi.	Consommation de temps car il faut du temps pour prendre en compte tous les aléas.

Sources : Leclerc & al. (2003 :9), Mareschall (2003 :16) et AMRAE (2010 :53).

#### 2.2.2.2.1.2. Les outils d'identification des risques.

Divers outils sont utilisés dans le cadre de la collecte de données relatives aux risques. Nous pouvons citer parmi tant d'autre les outils suivants :

- ~ analyse du déroulement des processus,
- ~ appui sur l'expertise de tiers,
- ~ approches par scenarios,
- ~ synergies avec les autres acteurs du management des risques,
- ~ base de données/bibliothèques d'événements/portefeuille de risques,

- ~ les tableaux d'identification des risques, l'on peut trouver entre autres, **Tableau no 3 : le tableau des forces et faiblesses apparentes (T.F.f.A)**, **Tableau no 4 : le tableau d'identification des risques conçu par RENARD** et **Tableau no 5 : le tableau d'identification des risques préconisé par l'IFACI**.

Mais selon RENARD (2002 :14), quelle que soit la démarche ou la technique utilisée, la liste exhaustive des risques serait impossible à dresser. Donc la focalisation sur les risques essentiels est la priorité.

**Tableau n° 3 : le tableau des forces et faiblesses apparentes (T.F.f.A).**

Domaine/ Opération	Objectif	Risques	POCA*/ Indicateur Et indice	Opinion			Commentaire
				F/f	conséquences	Degré de confiance	

\*Pratiques d'organisation communément adoptées.

**Source : Lemant (1995 :64).**

Il est à préciser que seules les quatre premières colonnes du tableau sont remplies lors de la phase d'identification des risques et les quatre autres sur le terrain. Le T.F.f.A va conclure la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses et permet de hiérarchiser les risques en vue de préparer le rapport d'orientation.



Tableau n° 4 : le tableau d'identification des risques conçu par RENARD.

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation	Dispositifs de* contrôle interne	Constat**
Réception des marchandises	.Sécurité de la réception	.Pertes .Avaries	M f	-Norme de livraison et d'entreposage	Non
	.Conformité en qualité et en quantité	.Non-conformité	I	-Procédures de vérification -Inspection technique	Oui Oui
	.Faire les réserves en temps	.Contentieux .Prescription= perte des droits	M M	-Procédure de réserve.	Non

I=Risque important, M=Risque moyen, f=Risque faible

\*dispositif de contrôle interne devant exister pour faire échec au risque identifié

\*\* Existence oui ou non du dispositif identifié.

**Source :** Renard (2002 :16).

Pour l'auteur, il ne s'agit pas de voir comment est appliquée la procédure ou si le matériel fonctionne normalement c'est à dire faire l'audit avant l'audit. L'ordre des colonnes n'est pas figé et le nombre est susceptible de varier en fonction de la mission.

Tableau n° 5 : le tableau d'identification des risques préconisé par l'IFACI.

Risques sources	Risques concourants			Risques incidents
	n-1*	n-2*	n-3*	
. Non-conformité de livraison				. Litiges clients . Litiges clients . Pertes clients . Pertes clients  . Condamnation pénale . Dommage.
. Retard de livraison	. Erreurs produites à l'expédition	. erreurs produites à la prise de commande		
. Coûts logistiques	. Ruptures de stocks	. Erreurs de planning . Retard de réception	. Défaillance de fournisseurs . Greve de transports	
. Infraction à la législation transport	. Erreurs de planning		. Non fiabilité des informations reçues	
	. Vols/pertes produits . Mauvaise orientation . Sur stockages	. Erreurs de planning		
	. Indiscipline des transporteurs			

\*le risque n-1 a pour source n-2 qui à son tour a pour source n-3

**Source : IFACI (2003 :10).**

L'étape qui suit celle de l'identification des risques consiste à les évaluer.

#### 2.2.2.2.2. Évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure les risques (qu'ils soient positifs ou négatifs) sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'organisation. La méthode d'évaluation des risques dépend des choix optés par les institutions. Selon NICOLET (2004 :51), DESROCHES & al (2003 :59) et AMRAE (2010 :59), l'on peut avoir cinq méthodes d'évaluation des risques à savoir :



### **A. la méthode quantitative**

L'évaluation quantitative est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'informations, en général des bases historiques, pour évaluer d'une manière plus "statistique" les risques de l'organisation. En quelque sorte cette méthodes revient à se "server du passé pour prévoir l'avenir".

### **B. la méthode qualitative**

C'est une méthode très importante car elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. Elle consiste à suivre une échelle décrite et détaillée qui est la résultante d'un travail de groupe et non d'une étude d'expert ou représentative d'une vérité absolue. Il revient donc à chaque entreprise de définir son échelle de risques car il n'existe pas de niveau critique de risque universel qui serait identifié par la méthodologie. Mais néanmoins la hiérarchisation des risques est plus importante que leur évaluation.

### **C. La méthode de scénarios**

Cette méthode est empruntée au secteur des assurances. Elle consiste à estimer le Sinistre Raisonnablement Escomptable (SRE) ou le Sinistre Maximum Possible (SMP) pour choisir les actions à mener. Cette méthode n'est pas fondée sur la notion de niveau de risque mais sur celle de scénarios. « L'impact est alors évalué non par rapport à l'intensité d'un risque spécifique mais par rapport à une corrélation de risques qui, en soi, peuvent être d'une densité faible ou moyenne mais dont le cumul dans une chaîne de causalité produira un évènement critique » (AMRAE, 2010 :59).

### **D. La méthode " à dire d'experts "**

Dans des cas spécifiques, cette méthode peut aussi être utilisée. Il s'agit d'une évaluation faite par ... des experts. Par exemple, lors de l'évaluation de l'impact d'un tremblement de terre, il peut être utile pour un risk manager de s'en remettre à l'évaluation d'experts dans ce domaine.



### **E. La méthode “ bayésien ”**

Les réseaux bayésiens sont un outil d'aide à la décision pour le risk manager. A travers une représentation graphique des sources du risque, des actions de réductions/ de transferts, le risk manager peut calculer, sur la base de probabilité attachée à chaque élément, l'exposition, la survenance ou la gravité du risque mais également de coût du financement ou de la réduction du risque.

L'on utilise généralement la combinaison des méthodes pour mener à bien l'évaluation des risques. Par exemple les techniques d'évaluation quantitative donnent en règle générale des résultats plus précis et sont utilisées pour compléter les techniques qualitatives sur les activités les plus complexes.

Mais néanmoins il faut dire que l'évaluation des risques permet de déterminer quand un risque est supportable et peut donc être accepté par le propriétaire du risque. A cet effet, un seuil de tolérance de risque est souvent indiqué dans le paysage des risques. L'on pourrait donc dire que les risques qui sont situés au-delà de ce seuil ne doivent pas être tolérés, par contre, ceux qui sont situés sous ce seuil, sont acceptables.

#### **2.2.2.2.3. Estimation du risque.**

L'estimation est un moyen, au cours d'une interview, d'apporter une matière de réflexion complémentaire pour qualifier l'identification d'un risque. Au moment où l'interviewé exprime l'éventualité d'un risque, il doit pouvoir donner une estimation de la gravité selon sa propre échelle de valeur (grave, très grave, catastrophe). Il peut aussi donner sa perception de la capacité du risque à se produire dans son échelle de temps (maintenant, dans un an, dans 3 ans, dans 10 ans). Cette approche permet une réflexion propre à mieux définir les contours du risque en précisant une certaine idée de sa valeur. Pour chaque risque seront calculés les enjeux, l'intensité ou l'impact, c'est dire les conséquences directes et indirectes, à l'horizon retenu. La mise en place d'une échelle de valeur doit permettre de décrire les conséquences financières ou autres, quantifiables ou non, d'un risque ou d'un évènement identifié.

A noter que ces échelles sont définies en internes pour chaque entreprise selon des critères qui lui sont propres et après validation de la direction générale.



### 2.2.2.3.1. Échelle de l'impact.

Il s'agit d'élaborer une graduation d'intensité de destruction (à l'image de la fameuse échelle de Richter<sup>13</sup> pour les tremblements de terre), en partant de 0 (pas d'impact) pour arriver au degré le plus élevé tel que l'atteinte de ce dernier serait destructeur de l'entreprise (impact maximum). Il est important de définir le vocabulaire qui exprimera l'intensité du risque. Ceci permettra même aux utilisateurs du processus de gestion des risques de se retrouver et de parler dans un même langage. (AMRAE, 2010 :61 et le site, [www.tc.gc.ca](http://www.tc.gc.ca): visité le 14-09-2009) nous propose cinq niveaux de degré (**Tableau no 6 : échelle de l'impact**).

Comme le dit l'adage « Trop d'information tue l'information », il est préférable de se limiter 4 ou 5 niveaux de gravité bien ciblée qu'une vingtaine qui complique et désoriente l'évaluation. Pour le choix à 4 degrés, l'on peut rapprocher les plus proches comme risque faible et modéré ou risque catastrophique et majeur.

**Tableau n° 6 : échelle de l'impact.**

Degré	Gravité	Définition
1	<b>Faible</b>	Peu de conséquence, avec un retour au nominal simple et rapide.
2	<b>Modéré</b>	Conséquences indésirables mais n'affectant souvent qu'un secteur isolé de l'entreprise, avec un retour au nominal réalisable dans un temps relativement court.
3	<b>Fort</b>	Conséquences lourdes pour l'entreprise, les objectifs ne seront pas atteints et le retour au nominal sera complexe.
4	<b>Majeur</b>	Conséquences entraînant la destruction d'une partie importante des ressources de l'entreprise, avec un retour au nominal long et difficile.
5	<b>Catastrophe</b>	Conséquences maximum qui provoqueraient en cas de crise, la destruction probable de l'entreprise, avec un retour au nominal impossible.

**Sources :** AMRAE (2010 :61) et le site, [www.tc.gc.ca](http://www.tc.gc.ca): visité le 14-09-2009.

<sup>13</sup> Charles Francis Richter a créé en 1935 une échelle qui mesure la quantité d'énergie libérée par le foyer du séisme dénommée magnitude.



#### 2.2.2.2.3.2. Échelle de probabilité d'occurrence.

Cette graduation correspond à la probabilité de survenance (l'apparition ou la capacité de survenance) du risque dans le temps quant à la réalisation. Il est très nécessaire de connaître le marché dont évolue son entreprise car l'entreprise agit dans son marché avec un espace/temps propre à ce milieu. Voir **Tableau no 7 : échelle de probabilité d'occurrence**. A titre d'exemple, la vitesse d'évolution d'un marché Télécoms est beaucoup plus forte que celle d'un marché de l'industrie lourde. Quand le premier va se positionner sur des degrés annuels en dépassant rarement une visibilité au-delà de 5 ans, le deuxième le fera sur des tranches de 10 ans.

**Tableau n° 7 : échelle de probabilité d'occurrence.**

		Description de la réalisation	Réalisation calendaire	Probabilité de réalisation
4	<b>Quasiment certain</b>	Évènement attendu dans la plupart des cas	Immédiat	>50 %
3	<b>Possible</b>	Évènement probable dans la plupart des cas	12 mois'	>20 %
2	<b>Peu probable</b>	Évènement devant se produire à un moment donné	3 ans	>10 %
1	<b>Rare</b>	Évènement risquant de se produire à un moment donné	5 ans	>10 %

**Sources** : AMRAE (2010 :61) et le site, [www.tc.gc.ca](http://www.tc.gc.ca): visité le 14-09-2009.

#### 2.2.2.2.3.3. La criticité ("espérance" en terme mathématique).

La criticité ou matrice est d'une part une opération arithmétique qui est le résultat du produit de l'impact par la capacité de survenance et d'autre part une opération géométrique qui se traduit par une représentation graphique des risques évalués selon les deux critères dont les degrés de l'occurrence en abscisse et les degrés de l'impact en ordonnée. Elle exprime un facteur de vraisemblance donnant au risque une intensité plus ou moins grande. A ne pas confondre avec la cartographie, elle est juste le premier stade vers la cartographie. Disons pour des besoins internes, il est utile de visualiser la criticité (voir **Figure n° 2 : matrice des risques**).



Figure n° 2 : matrice des risques

	1 à 5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	20 à 25
	Faible	Modéré	Fort	Majeur	Catastrophe
<b>Criticité</b>					
<b>Probabilité</b>	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
	1	2	3	4	5
<b>Impact</b>					

Sources : AMRAE (2010 :61) et le site, [www.tc.gc.ca](http://www.tc.gc.ca): visité le 14-09-2009.

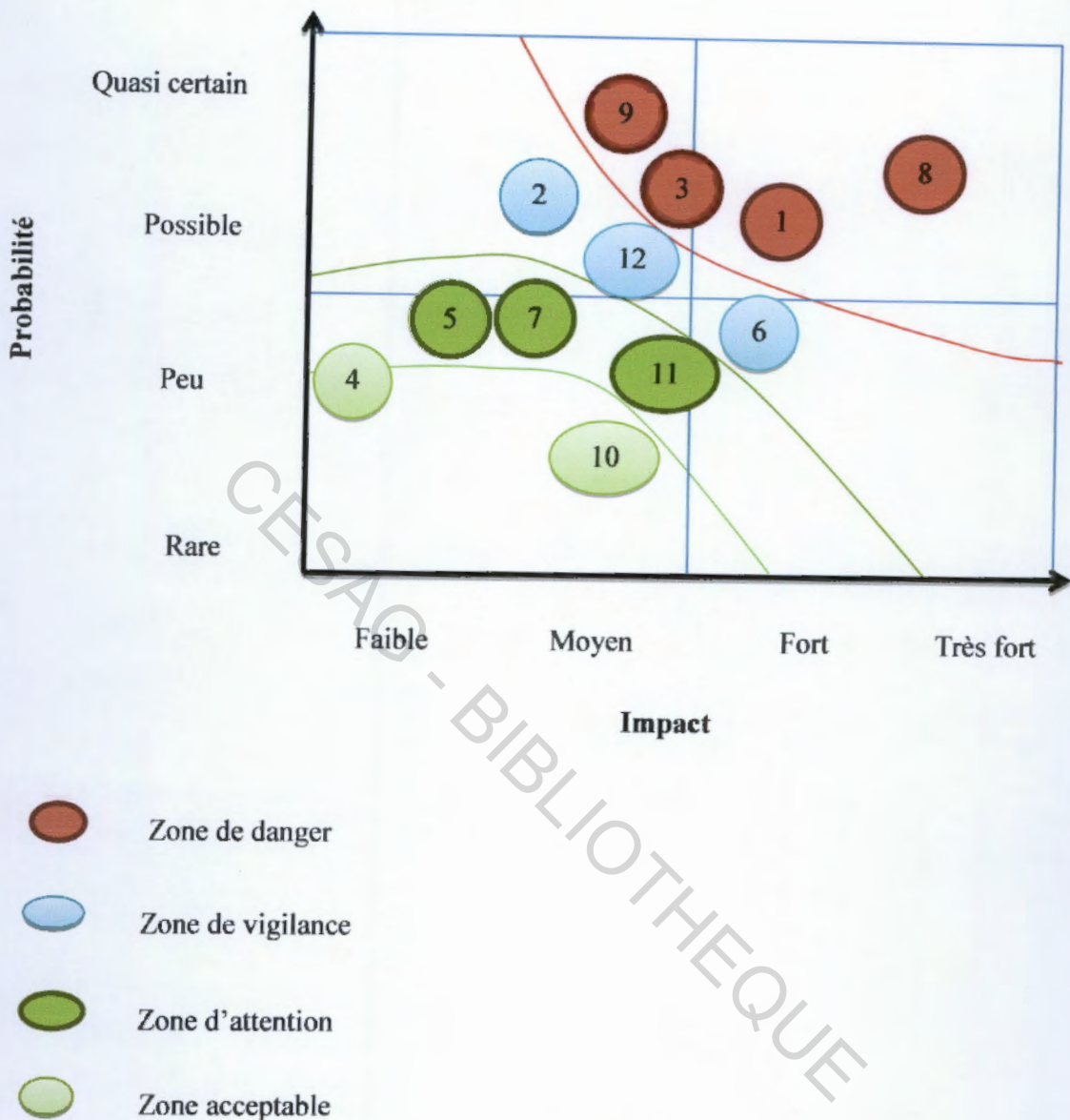
#### 2.2.2.2.4. Le livrable

C'est le compte-rendu sur les risques bruts encourus par l'entreprise. Les risques "bruts", par la différence aux risques "résiduels", sont les risques avant prise en compte des politiques ou des mesures de maîtrise des risques. Ces risques "bruts" seront hiérarchisés dans un schéma appelé cartographie des risques. AMRAE (2010 :69), nous propose 4 types de cartographie à savoir :

- cartographie probabilité/impact : nous l'avons opté car elle répond à notre objectif recherché comme l'illustre la **Figure n° 3**,
- cartographie des risques ou horizon des risques : classés selon leur échéance (voir **Annexe 6**),
- cartographie illustrant la part de chaque entité (portefeuille des risques) (voir **Annexe 7**),
- cartographie des risques classés selon leur nature (radar des risques) (voir **Annexe 8**).

Donc c'est à chaque organisation de choisir la forme de sa cartographie en fonction notamment des éléments qu'elle souhaitera mettre en avant. Mais l'expérience révèle que le plus simple reste souvent le plus pertinent.

Figure n° 3 : cartographie probabilité/impact



Sources : AMRAE (2010 :61) et du site, [www.tc.gc.ca](http://www.tc.gc.ca): visité le 14-09-2009.

### 2.2.2.3. Le traitement du risque

Cette phase comprend toutes les actions à mener ou mettre en place pour la réduction ou le transfert voir même éliminer les risques. Nous dirons d'une manière générale que c'est le passage de la cartographie des risques "bruts" vers la cartographie des risques "résiduels". « Mais la décision du traitement à réserver à un risque donné va tenir compte du degré de maîtrise qu'a d'ores et déjà l'organisation sur ce risque » (AMRAE ; 2010 :71).



### 2.2.2.3.1. La responsabilité des managers.

Il incombe aux décideurs et mandataires sociaux au plus haut niveau de l'entreprise de mener une réflexion profonde sur une politique d'acceptabilité du risque. Cette politique sera validée par la direction générale. Il s'agit de prendre une décision sur la tolérance et l'appétence pour le risque :

- l'appétence pour le risque : c'est ce que l'entreprise "veut" assumer. Elle va fixer des bornes qu'il ne faut en aucun cas dépasser ;
- la tolérance (ou seuil) aux risques : est le niveau de risque que l'entreprise "peut" assumer.

Selon MUSY (2007 :80) et AMRAE (2010 :76), le seuil d'acceptation du risque va dépendre aussi de la tolérance au risque de l'entreprise qui est variable selon :

- la nature des risque (nul ou très bas pour la réputation, la sécurité ou l'intégrité des personnes),
- le cœur de métier de l'entreprise,
- mais aussi les nouvelles activités ou les nouveaux produits envisagés dans son plan de développement.

En dehors de la politique d'acceptabilité, la direction générale devra prendre la cartographie comme document interne qui pourra avoir même un caractère confidentiel face à une possible interprétation déviante de personne non avertie du contexte évolutif. Donc il sera nécessaire de prendre des dispositions sur le niveau de partage ou de diffusion du document.

### 2.2.2.3.2. Le choix des actions à mener.

C'est toujours de la responsabilité du management de l'entité que revient le choix des actions à mener pour le traitement des risques. D'après MUSY (2007 :81) et RENARD (2010 : 161), l'équipe dirigeante doit décider de la réponse stratégique à apporter aux risques ainsi identifiés, qui peut être :

- l'évitement : abandon de l'activité source du risque. Cette stratégie est la moins risquée et la moins chère mais elle est un frein au développement de l'entreprise,



- la réduction : mise en place d'actions visant à réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, c'est la démarche classique de la gestion des risques,
- le partage : partage ou transfert du risque (vers l'assureur ou un tiers) afin de le réduire. A titre financier, le transfert de risque s'établit lorsqu'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque financier ou garantie financière est contractée par le dirigeant confronté au risque. A noter que le risque pénal ne peut être transféré. A titre opérationnel et économique, le transfert s'effectue par sous-traitance de l'activité à risque,
- l'acceptation : aucune action à faire, l'entreprise considérant qu'en vertu du ratio coût/bénéfice du risque, elle a tout intérêt à conserver le risque en l'état.

#### **2.2.2.3.3. Le contrôle interne et la gestion des risques.**

Au sein de l'organisme la responsabilité du contrôle de la gestion des risques, de sa mesure et plus généralement de sa supervision incombe le plus souvent au Risk Management. Il a pour mission de contribuer au développement et à la rentabilité de l'entreprise en garantissant que le dispositif de contrôle des risques en place est solide et efficace, et en surveillant les opérations menées au sein de l'organisation.

Il a un rôle de chef d'orchestre dans le management des risques, tant au niveau fonctionnel qu'opérationnel puisqu'il s'agira à la fois de définir la politique de gestion des risques (alignée sur la stratégie définie par la direction générale) ainsi que les moyens de contrôle qui en permettront la maîtrise. Disons que la gestion des risques a ses limites car elle est juste un processus qui consiste à contrôler la probabilité de survenue et de la gravité potentielle d'un incident défavorable. IL nous faut mettre en place un système qui regroupe des mécanismes grâce auxquels l'institution surveille les risques avant et après les opérations. Et la surveillance des risques n'est rien d'autre qu'une activité de contrôle interne, réalisée par l'équipe de direction. Le but est de vérifier que la stratégie de gestion des risques est appliquée, fonctionne et qu'elle permet d'atteindre les objectifs.



Notre argumentation peut être appuyée en se référant aux différents référentiels de la gestion globale des risques : le COSO 2 et le RIMS<sup>14</sup> (Risks Maturity Model for ERM) voir **Annexe 9**. Ces référentiels ont apporté un éclairage sur le rôle spécifique du contrôle interne lorsqu'il s'inscrit dans une démarche de gestion des risques. Le contrôle interne prend une place tout à fait importante dans le contexte de gestion des risques. Pour Colatrella<sup>15</sup>, la notion de contrôle interne est intimement liée à la gestion des risques car, si on met en place un contrôle, c'est qu'il y a des risques, s'il y a des risques et qu'on ne met pas en place un contrôle, c'est qu'il y a un problème... Il faut qu'il y ait des contrôles de manière à permettre de ramener le risque évalué à un niveau acceptable.

#### **2.2.2.3.4. Rapport sur les risques résiduels.**

Toutes les politiques menées, pour la maîtrise des risques, ont pour objectifs de ramener les risques bruts vers les risques résiduels (Voir **Figure n° 4 : matrice des risques résiduels**). Ceci dit qu'il va falloir actualiser son registre des risques pour élaborer la version qui aboutit à la cartographie des risques résiduels. Pour se faire, il faudra établir une autre échelle qui associe la criticité et la maîtrise qui sera une graduation basée sur les niveaux de traitement des risques, le **Tableau no 8 : criticité et maîtrise** illustre cette échelle.

---

<sup>14</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission et le RIMS (Risk and Insurance Management Society) voir annexes

<sup>15</sup> Thierry Colatrella associé de KPMG-Audit (Cabinet français d'audit, d'expertise comptable, de conseil)

Tableau n° 8 : criticité et maîtrise.

		Degré de maîtrise	Temps maximum de retour au nominal	Description de la maîtrise
4	Faible	>20 %	>1 mois	Non piloté
3	Partielle	<50 %	15 jours	Piloté, plan d'actions définis
2	Forte	<80 %	1 semaine	Piloté, plan d'actions en production
1	Très forte	>80 %	24 h	Piloté, plan d'actions testé, validé.





**Sources :** AMRAE (2010 : 84) et L'INERIS (Institut National de l'environnement industriel et des risques de Paris), et le site web, [http://www.ineris.fr/guidesse/guide/fiches/fiche\\_2/Fiche\\_02\\_a3.htm](http://www.ineris.fr/guidesse/guide/fiches/fiche_2/Fiche_02_a3.htm) : visité le 17 Juillet 2010.

Selon AMRAE (2010 : 85), la matrice cartographique qui permet de situer chaque risque selon ces critères, c'est celle qui positionne sur un graphique les degrés de criticité en abscisse, les degrés de maîtrise en ordonnée d'en faire une projection vers son point cible et d'en représenter sa situation actuelle.



Figure n° 4 : matrice des risques résiduels

		Degré de Maîtrise	Contrôle interne						
<b>Maîtrise</b>	>20%	Documentation inutilisable	Infime	5					
	20%	Documentation partielle	Faible	4					
	50%	Documentation existante	Partielle	3					
	80%	CI en place documenté	Forte	2					
	100%	CI en place, testé, documenté.	Totale	1					
					1 à 5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	20 à 25
					Faible	Modéré	Fort	Majeur	Catastrophe
					<b>Criticité</b>				

<b>Zone de risques</b>	 <b>Zone de sur contrôle</b>	 <b>Zone de menace faible</b>	 <b>Zone de menace maîtrisée</b>	 <b>Zone de danger</b>
------------------------	--	--	--	--

**Sources :** AMRAE (2010 :84) et L'INERIS (Institut National de l'environnement industriel et des risques de Paris), site web, [http://www.ineris.fr/guide-sse/guide/fiches/fiche\\_2/Fiche\\_02\\_a3.htm](http://www.ineris.fr/guide-sse/guide/fiches/fiche_2/Fiche_02_a3.htm) : visité le 17 Juillet 2010.

## Conclusion

Ce présent chapitre nous a permis d'avoir une idée sur les concepts de la cartographie des risques. En parcourant toute la littérature nous pouvons dire d'une façon plus générale que la cartographie des risques permet à tous les employés de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation pour faciliter la prise de décision. Étant un outil de gestion des risques, sa démarche de conception n'est pas standard mais apprenons chez DESROCHES & al. (2003 :19), il n'y a pas :

- de gestion des risques sans maîtrise des risques réalisés au préalable ;
- de maîtrise des risques sans caractérisation préalable des risques ;
- de caractérisation des risques sans identification préalable des risques.

Cependant le modèle de recherche, d'analyse, la population rencontrée et les outils de collecte des données seront abordés dans le chapitre suivant.



## Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.

Après avoir présenté le processus d'octroi des crédits dans sa généralité et d'appréhender les démarches de conception de la cartographie des risques, il nous revient maintenant de concevoir un modèle de recherche qui est la base de l'aspect pratique du présent mémoire. Donc l'objet de ce chapitre est de présenter notre méthodologie de l'étude à travers notre modèle théorique d'analyse et la méthode de collecte des données.

### 3.1. Modèle théorique de conception de la cartographie des risques.

Le modèle mis en œuvre, pour analyser et évaluer les risques générés par le processus d'octroi des crédits, doit être fonction de la nature de l'impact des risques (atteinte aux biens de la structure ou les pertes économiques). Ce modèle d'analyse nous permettra de faire une prise de connaissance de la structure, de son processus d'octroi des crédits et de la conception de la cartographie.

Il faut comprendre qu'il existe plusieurs méthodes de concevoir un modèle d'analyse des risques pour mettre en place une cartographie des risques mais il va de soi d'opter un modèle qui convient le mieux à l'entreprise selon le management mis en place par les dirigeants.

La conception de la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi des crédits de la CAPEC Ksar va être élaborée à partir d'un modèle composé de 3 phases (**Tableau n° 9 : modèle de recherche pour la conception d'une cartographie des risques liés aux processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR**). Ce modèle nous permet de faire ressortir les processus, techniques et outils pour atteindre les objectifs principaux de la confection de la cartographie des risques.

Les phases sont nécessaires à l'élaboration de la cartographie des risques. Et les motivations d'établissement d'une cartographie cadrent avec les objectifs qui s'y joignent. Cependant, pour chaque phase nous avons initié la mise en place des étapes conformes avec nos objectifs. Néanmoins, les critères de réussite de la conception de cet outil de gestion des risques dépendent évidemment des techniques énumérées dans le modèle d'analyse. Cela a permis de



dégager les phases ainsi que les étapes orientant la démarche de cartographie, sans prétendre à l'exhaustivité.

**Tableau n° 9 : modèle de recherche pour la conception d'une cartographie des risques liés aux processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR.**

Objectifs	Phases	Étapes	Techniques
Prendre connaissance, fixer les objectifs du projet et préparer le terrain.	Préparatoire	Connaissance du processus d'octroi de crédit de l'IMF	Entretien, organigramme, observations, manuel de procédure, politique de crédit, tests généraux, flow-chart.
Recenser, évaluer et hiérarchiser les risques.	Appréciation du risque	Identification des risques	Questionnaires, entretiens, test de conformité et de permanence, tableau d'identification.
		Évaluation et estimation des risques	Évaluation qualitatifs, entretien, brainstorming, échelle d'impact, échelle de probabilité d'occurrence.
		Le livrable	Entretien, choix d'une échelle graphique, brainstorming.
Gérer les risques bruts.	Post Cartographie (recommandations)	Diagnostic de l'évolution du risque	Entretien pour proposition de solution, brainstorming.
		La mise à jour de la cartographie	Entretien pour proposition de solution.
		Fréquence de renouvellement de la cartographie	Entretien pour proposition de solution.
		Processus itératif	Entretien pour proposition de solution.

Sources : nous-même.

### 3.2. Population rencontrée et techniques de collecte des données

Pour mettre toutes les chances de notre côté quant à l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés, il nous paraît indispensable de faire un bon sondage statistique et des méthodes de collecte des données assez diversifiées.



### 3.2.1. Échantillonnages.

« L'échantillonnage est une méthode qui permet : à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon » (RENARD, 2008 : 323).

Nous considérons les dossiers de crédits et le personnel du processus d'octroi de crédit comme deux populations dans lesquelles nous faisons des sondages.

#### A- Population 1 : dossiers de crédit.

D'une part un échantillon de 10 dossiers de crédit sera prélevé d'une manière aléatoire. Il sera notre référence pour nos observations et nos conclusions sur les tests à faire et d'autre part nous allons participer sur le montage de 3 dossiers de crédit (du début jusqu'à la première échéance de remboursement).

#### B- Population 2 : personnel du processus d'octroi de crédit.

Nous avons jugé très nécessaire d'avoir des répondants à nos questions de recherche. Ces répondants seront notre échantillon. Le tableau suivant récapitule les sujets que nous allons rencontrer.

Personnel	Effectif
Service chargé d'inspection et du contrôle interne	3
Chef d'agence	1
Agent de crédit	3
Guichetier	2

Source : nous-même.

### 3.2.2. Les méthodes de collecte de données.

Pour la conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits, nous allons utiliser l'approche combinée car nous jugeons que :

- d'abord le processus d'évaluation des probabilités est de type « Bottom Up », il implique les fonctionnels dont dépend l'efficacité théorique des mesures de prévention et les opérationnels dont dépendent les niveaux de mise en place de ces mesures à chaque moment ;



- ensuite le processus d'évaluation des gravités est de type « Top Down », il implique les dirigeants et les mesures de protections destinées à réduire les impacts ;
- enfin la synthèse de ces deux processus nous permettra d'estimer l'intensité (ou degré) résiduelle du risque.

Donc la combinaison de deux approches permet d'apprécier les probabilités résiduelles.

Nous comptons utiliser diverses méthodes de collectes des données pour la réalisation de notre étude. Les outils dépendent de chaque étape de notre modèle d'analyse. Si l'on observe le tableau de notre modèle d'analyse, nous remarquons qu'il y'a 8 étapes.

**Étape 1 :** cette étape consistera à une prise de connaissance du processus d'octroi de crédit de la CAPEC Ksar. Dès les premiers jours, nous ferons un entretien avec le chef de l'agence pour lui faire comprendre le but de notre projet. C'est lui qui pourra nous faciliter notre mission. Il nous mettra en contact avec le personnel de la CAPEC. C'est l'occasion pour nous de pratiquer l'observation car elle est un outil qui nous permettra d'observer nous-mêmes les activités, les processus, les tâches et les comportements pour essayer de révéler les risques. Les documents à demander sont :

- l'organigramme, c'est un outil qui nous permettra de faire connaissance de l'organisation de la CAPEC,
- le manuel de procédure et la politique de crédit qui nous formalisent les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie.

Nous allons opérer des tests généraux pour nous aider à la découverte d'un processus et à compléter ainsi les travaux d'entretien ou de revue de la documentation existante. Au finale de cette étape nous aurons comme produit un flow-chart qui représentera physiquement la succession de "phase", elles-mêmes découpées en "tâches". Il facilitera la compréhension des processus et leur critique.

**Étape 2 :** c'est l'étape d'identification des risques. La liste des risques opérationnels préétablie dans notre revue de littérature nous servira de répertoire dans cette étape d'identification des risques. Nous allons élaborer des questionnaires destinés à notre



échantillon de notre population 2. Des rendez-vous d'entretien seront prévus à ceux qu'ils ne veulent pas remplir les questionnaires ou bien s'ils ont des suggestions qui pourront nous être utiles. Durant cette étape nous comptons procéder ainsi :

- faire des tests de permanence, cela va se faire qu'avec l'aide des agents de crédit qui vont nous inviter à assister au moins trois dossiers de crédit (du montage jusqu'à la première échéance). Ces tests de permanence nous permettent de s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens,
- s'appuient sur notre échantillon de dix dossiers pour réaliser des tests de conformité. Avec ces dossiers finals nous remontons à la source en passant par toutes les phases d'intermédiaires pour vérifier la bonne exécution des opérations,
- se servir du tableau d'identification préconisé par Renard pour recenser tous les risques potentiels identifiés.

**Étape 3 :** maintenant nous allons procéder à l'évaluation et l'estimation des risques identifiés dans l'étape 2. D'après les informations reçues lors des entretiens avec le personnel, la CAPEC ne dispose pas suffisamment d'informations de données statistiques nous permettant d'opter à l'évaluation de la méthode quantitative. L'évaluation des risques se fera avec la méthode qualitative. Le choix de cette méthode résultera à un travail de groupe pour faciliter même à la définition de notre échelle de risque.

La technique du Brainstorming sera optée avec l'équipe de l'inspection générale et du contrôle interne. Cela va nous permettre de trouver un consensus sur l'échelle d'impact et l'échelle de probabilité d'occurrence à mettre en place pour l'estimation des risques. L'objectif de ces 2 échelles est de regrouper dans un tableau le produit, appelé la criticité, de l'impact par la capacité de survenance de chaque risque. Cette opération arithmétique nous renvoie directement à l'étape 4 pour présenter le compte-rendu des risques bruts.

**Étape 4 :** c'est le livrable, autrement dit la transformation de l'opération arithmétique vers l'opération géométrique. Nous privilégions le brainstorming pour trouver un accord sur l'échelle graphique pour schématiser la matrice.



**Étape 5, étape 6, étape 7 et étape 8** : sont des étapes qui rentrent dans la phase de gestion des risques bruts. Et la gestion de ces risques est à la responsabilité des managers. Nous ne pouvons que proposer des solutions sous forme de recommandations en organisant des sciences de brainstorming et des entretiens pour trouver des solutions avec le service d'inspection générale et du contrôle interne.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons dévoilé notre méthodologie de recherche des données. Cette méthodologie est conçue selon notre modèle de recherche pour la conception de la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit de la CAPEC/KSAR.

Notre modèle de recherche est cadré en trois phases par rapport aux objectifs fixés. Et ces phases sont subdivisées en étapes pour pouvoir choisir les techniques adéquates permettant de collecter plus de données.

La logique de cette méthodologie est de ressortir au finale, dans la partie pratique de notre présente étude, la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit de la CAPEC/KSAR.



### **Conclusion de la partie théorique.**

Cette partie théorique nous a permis d'avoir une idée sur le processus d'octroi de crédit dans les institutions de microfinances, de comprendre les dispositifs de maîtrise des risques et d'aboutir à la conception d'une cartographie des risques. Ce parcours de littérature nous laisse croire que toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel.

L'identification et la gestion des risques constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de maîtrise des risques efficace. Le management doit, à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter. Le cœur de cette revue de littérature a été la construction de notre modèle d'analyse, démarche que nous utiliserons pour la mise à nu des risques susceptibles de nuire au processus d'octroi des crédits de la PROCAPEC/CAPEC KSAR.

**Deuxième partie : Cadre pratique de conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit de la PROCAPEC / CAPEC KSAR.**

CNRS  
BIBLIOTHEQUE



La cartographie des risques se révèle être l'instrument le plus pertinent pour la gestion des risques d'une organisation. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques. Elle est devenue, pour les entreprises, un moyen incontournable permettant de faire un suivi permanent des risques recensés, de les traiter et de donner les informations nécessaires aux dirigeants pour la prise de décision.

Avec notre modèle de recherche, nous allons appliquer les techniques et outils de conception pour exploiter les informations collectées auprès des acteurs du processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR (Caisse Populaire d'Épargne et de Crédit de Ksar).

Nous avons choisi la PROCAPEC<sup>16</sup> (agence de Promotion des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit), une institution de microfinance qui exerce en Mauritanie et qui a ouvert des caisses presque dans toutes les régions du pays dont l'application de nos recherches est faite dans la CAPEC de KSAR ouverte à Nouakchott dans la capitale du pays.

La CAPEC de KSAR offre aux populations de la localité de ksar l'accès à un réseau financier leur permettant de contribuer pleinement au développement économique de cette zone. Mieux aussi, les activités, de la CAPEC KSAR, s'inscrivent pleinement dans le cadre de la Politique Nationale de Lutte Contre la Pauvreté.

A travers cette deuxième partie de notre étude, nous allons essayer de travailler sur trois chapitres.

Le chapitre 4 traitera la présentation de la CAPEC KSAR : son contexte de création, ses activités et ses produits à caractère islamique.

Le chapitre 5 sera réservé à la description de l'existant dans sa politique de crédit.

Le chapitre 6 présentera l'étude sur l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels du processus d'octroi des crédits pour en déduire la présentation de la matrice des risques de la CAPEC KSAR.

Ce dernier chapitre inclura aux recommandations formulées à l'endroit des responsables de la CAPEC KSAR afin de réduire le niveau de certains risques tout en veillant à ce que les risques insignifiants ne prennent de l'ampleur pour devenir des risques majeurs.

---

<sup>16</sup> Voir en [Annexe 11](#): l'organigramme de la PROCAPEC et dans la partie organisation de la CAPEC Ksar pour avoir une idée sur la relation entre la PROCAPEC et la CAPEC ksar.



## **Chapitre 4 : Présentation de la PROCAPEC CAPEC Ksar.**

A travers ce présent chapitre, nous aborderons la présentation générale de la CAPEC Ksar et son organisation générale.

### **4.1. Présentation générale.**

Dans cette section, nous vous exposerons le contexte de création de la CAPEC Ksar, sa mission, son activité et ses produits.

#### **4.1.1. Contexte de création de la CAPEC ksar.**

Le gouvernement Mauritanien, dans sa politique de réduction de la pauvreté, insiste sur la promotion de la microfinance car elle est devenue l'instrument privilégié de réduction de la pauvreté. L'État, les praticiens et les partenaires au développement ont toujours cherché un moyen de consolider et d'assurer la fourniture de services aptes à améliorer le niveau de vie de larges couches des populations défavorisées en milieu rural et en milieu urbain dans le long terme. Leurs idées convergent que seule la mise en place d'institutions d'épargne et de crédit, la promotion de l'émergence et le développement d'un tissu micro-financier apte à fournir des services financiers de proximité adaptés et l'amélioration de l'accès des petits entrepreneurs au système de crédit permettront d'atteindre cette préoccupation. C'est ainsi que le Gouverneur de la BCM (Banque Centrale de Mauritanie), appuyés par le DID (Développement International Desjardins), la BM (Banque Mondiale), la BAD (Banque Africaine de développement) et l'État Mauritanien, a créé en mars 1997 l'agence de Promotion des Caisses populaires d'Épargne et de Crédit (PROCAPEC) dont le siège social se trouve à Nouakchott la capitale de la Mauritanie. Elle est la seule agence de ce genre qui dépend directement de la BCM. Elle a pour objectif «la mise en place d'un système mutualiste reposant sur un réseau des Caisses Populaires locales d'Épargne et de Crédit (CAPEC) économiquement viables sur l'ensemble du territoire national». La PROCAPEC compte actuellement un effectif de 821 employés répartis entre la direction et les 51 caisses.



La promotion de la microfinance s'est inscrite dans le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du Gouvernement mauritanien. Malgré une transformation progressive, le développement ou la promotion de la microfinance rencontre des problèmes majeurs au cours de ses premières années d'implantation. Le principal obstacle est l'application du taux d'intérêt qui pose problème à cause des considérations religieuses. Les IMF doivent couvrir leurs frais de fonctionnement, tenir compte de l'inflation et les taux d'intérêt doivent permettre de faire face à ces besoins. La population est restreinte du fait du système de crédit classique. Mais durant les dernières années, les CAPEC changent leur système de crédit et optent pour le système conforme à la Shari'a. À la suite de cette option, les CAPEC se retrouvent avec une forte évolution du nombre d'adhérents.

Compte tenu de la disparité entre les CAPEC du point de vue taille et performance, la PROCAPEC voit plus équitable et plus juste pour celles qui fournissent plus d'efforts et qui enregistrent de meilleurs résultats, de procéder à une catégorisation. Cette catégorisation, en plus de l'ancienneté de la CAPEC, est faite sur la base des critères relatifs au niveau du plafond individuel et de l'effectif des adhérents. Ainsi on distingue 2 catégories de CAPEC.

#### **4.1.1.1. CAPEC de catégorie 1.**

Ce sont les CAPEC qui ont moins d'un an d'existence et/ ou qui présentent les caractéristiques suivantes :

- nombre d'adhérents actifs en dessous de 2000, et
- plafond individuel inférieur à 500 000 Ouguiyas.<sup>17</sup>

#### **4.1.1.2. CAPEC de catégorie 2.**

Ce sont les CAPEC qui ont plus d'un an d'existence et qui présentent les caractéristiques suivantes :

- nombre d'adhérents actifs supérieur à 2000 et,
- plafond individuel supérieur à 500 000 Ouguiyas.

---

<sup>17</sup> L'ouguiya (nom de genre masculin en français ; code des monnaies ISO 4217 : MRO) est la devise officielle de la Mauritanie.



Vu cette classification, la CAPEC de KSAR se situe dans la catégorie 2 puisqu'elle a une existence de plus d'un an, elle compte actuellement plus de 2000 adhérents actifs et elle s'est dotée d'un pouvoir d'octroyer du crédit de plus de 500 000 Ouguiyas.

#### 4.1.2. Mission et objectif de la CAPEC ksar.

Une CAPEC, selon la loi, se définit comme un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle, ayant principalement pour objet de collecter l'épargne sous forme de dépôts de ses membres et de leur consentir du crédit (loi n° 98-008, art. 1). Pour les détails de cette loi voir **Annexe 1**. Contractuellement, la CAPEC doit assurer à ses membres :

- ~ l'assistance conseil à la formulation des projets ;
- ~ les études de faisabilité des projets ;
- ~ mettre à la disposition des promoteurs des financements appropriés ;
- ~ assister les promoteurs dans la réalisation des projets ;
- ~ assurer le suivi des projets ;
- ~ évaluer l'impact de ces projets sur la réduction de la pauvreté ;
- ~ procéder aux différents recouvrements ;
- ~ engager les litiges et contentieux ;
- ~ et, dans le cadre de la politique de réduction de la pauvreté, mettre toute l'information disponible (performance, groupe cible, modes opératoires de la tutelle).

La CAPEC KSAR est une caisse qui serve un public diversifié. Les membres d'une CAPEC sont à la fois des personnes morales (coopérative, micro, petite ou moyenne entreprise) ou physiques (individuel, ménage) n'ayant pas accès au crédit classique, en raison des revenus modestes ou d'absence de garantie.



#### 4.1.3. Activité de la CAPEC.

La CAPEC a le pouvoir de prêter à leurs membres dans le respect des normes d'une gestion saine et prudente de leur portefeuille de crédit. Elle cible les personnes physiques ou morales qui sont solidaires (Coopératives, groupement et associations) ou individuelles pour :

- ~ des activités génératrices de revenus et les PME de production, de transformation, de services et de commerce, dans la limite du plafond autorisé par la catégorie ;
- ~ des besoins sociaux et de consommation.

Cette délégation de pouvoir pourrait être réduite, voire retirée, suite aux missions de suivi ou d'inspection de l'agence PROCAPEC, qui constatent une gestion déficiente de la caisse qui peut mettre en péril sa survie, voir pénaliser indûment l'ensemble du réseau.

#### 4.1.4. Les typologies de produit de la CAPEC Ksar.

La CAPEC KSAR propose deux types de produits à savoir : la réalisation des opérations de crédit et la collecte de l'épargne.

##### 4.1.4.1. Les opérations de crédit.

Les crédits accordés par la CAPEC doivent obéir obligatoirement aux principes et pratiques de l'Islam. On observe cependant six types de crédits à savoir : le Mourabaha, l'IJARA l'ISTISNA, le MOUCHARAKA, le MOUDHARABA et le Sukuk (Voir glossaire pour définition). A noter qu'à l'heure actuelle, les CAPEC sont autorisées à réaliser uniquement des opérations de crédit du type Mourabaha, Les autres modes de financements ne doivent être utilisés qu'après autorisation écrite de la PROCAPEC.

##### 4.1.4.2. L'épargne.

La CAPEC ne dispose qu'un seul type d'épargne « l'épargne à vue ». Le compte d'épargne est automatiquement ouvert lors de l'inscription du membre et ne génère aucun revenu. Le

droit d'adhésion est de 1000 Ouguiyas. Cependant cette épargne est un préalable pour accéder à un crédit.

## **4.2. Organisation générale de la CAPEC KSAR.**

La CAPEC est une institution démocratique qui fonctionne par et pour ses membres. C'est une institution qui est composée de cinq organes de décision et trois organes de gestion. Voir **Figure n° 5 : organigramme de la CAPEC KSAR.**

### **4.2.1. L'assemblée générale.**

L'assemblée générale est l'instance habilitée à prendre toutes les décisions. Elle regroupe, durant ses assises, tous les membres qui ont un égal droit pour participer, intervenir ou se faire élire. Lors de l'assemblée générale, sont élus les différents responsables qui vont animer l'administration à travers les trois organes (règle de subsidiarité), (i) le Conseil d'Administration, (ii) le Comité de Crédit et (iii) le Comité de Surveillance. Ces élus veillent à administrer sainement les affaires de la caisse et doivent rendre compte de leur gestion devant l'assemblée générale.

L'assemblée générale se réunit annuellement après la clôture de l'exercice financier de la CAPEC, en vue (i) d'adopter le rapport d'activités de l'exercice écoulé, (ii) d'examiner et approuver les comptes de l'exercice clos, (iii) donner un quitus aux membres des organes de gestion, de nommer un commissaire aux comptes pour la constatation légale de la concordance des écritures comptables avec les principes comptables et de vérifier la sincérité et la régularité des états financiers.

### **4.2.2. Le conseil d'administration.**

Le conseil d'administration a comme responsabilité générale la gestion de la CAPEC et, en particulier, du portefeuille de prêt. De ce fait, il doit :

- ~ s'assurer que la commission de crédit se réunit régulièrement ;
- ~ s'informer du degré de satisfaction des sociétaires en matière de crédit ;
- ~ garder le secret sur les crédits ;
- ~ examiner les rapports sur les prêts ;



- ~ examiner les rapports du conseil de surveillance et y donner suite, si nécessaire ;
- ~ entreprendre, si nécessaire, les poursuites judiciaires pour le recouvrement des prêts contentieux.

#### **4.2.3. Le conseil de surveillance.**

Il a comme responsabilité de surveiller la gestion de la CAPEC et en particulier, le portefeuille prêt de la CAPEC. Il doit :

- ~ s'assurer de la surveillance de l'application de la politique de crédit ;
- ~ s'assurer que les procès-verbaux du comité de crédit sont à jour et conformes aux décisions prises.

#### **4.2.4. Le comité de crédit.**

Le comité de crédit a la responsabilité de siéger pour se prononcer sur les dossiers de crédits et de surveiller la gestion du portefeuille de prêt de la CAPEC. Il est le garant de la rentabilité de la CAPEC. A ce titre, les décisions prises doivent respecter les objectifs de la politique de crédit.

#### **4.2.5. La PROCAPEC.**

Elle est l'agence principale de la Promotion des Caisses populaires d'Épargne et de Crédit. Sa responsabilité est de doter aux CAPEC les moyens de développer l'activité crédit dans les meilleures conditions. Outre l'épargne collectée, l'agence négocie des lignes de crédit avec les différents bailleurs de fonds en fonction à la fois des besoins de liquidité des programmes d'activités et des objectifs à atteindre. L'ensemble des lignes de crédit ainsi que des excédents de trésorerie des CAPEC sont gérés par la PROCAPEC qui procède à leur répartition entre les caisses suivant une procédure d'attribution basée sur le dynamisme, la capacité d'absorption et les opportunités de crédits des caisses. Elle définit la politique de crédit et veille à son application.

#### 4.2.6. Le gérant.

Le gérant est le gestionnaire du portefeuille crédit de la CAPEC. Le gérant assure la gestion de la CAPEC conformément au mandat que lui a attribué le conseil d'administration. Il exécute son programme dans le respect des procédures et de la politique de crédit. Il signe et représente tous les contrats en partenariat avec les partenaires de la CAPEC sur autorisation du conseil d'administration.

#### 4.2.7. L'agent de crédit.

L'agent de crédit est le responsable technique de son portefeuille de crédit. A ce titre, il doit :

- ~ informer les sociétaires sur les différents produits de crédit de la caisse ;
- ~ être la personne ressource au sein du comité de crédit de la caisse ;
- ~ garder le secret absolu sur les crédits accordés ou refusés ;
- ~ assumer conformément à la politique de crédit en vigueur, les tâches inhérentes à l'étude, au suivi et aux recouvrements des dossiers de crédit ;
- ~ émettre un jugement basé sur la capacité et la volonté de remboursement du membre ;
- ~ assister le gérant dans la présentation des dossiers de prêt au comité de crédit ;
- ~ aviser le membre de la décision du comité de crédit et l'assister pour un recours.

#### 4.2.8. Le guichetier.

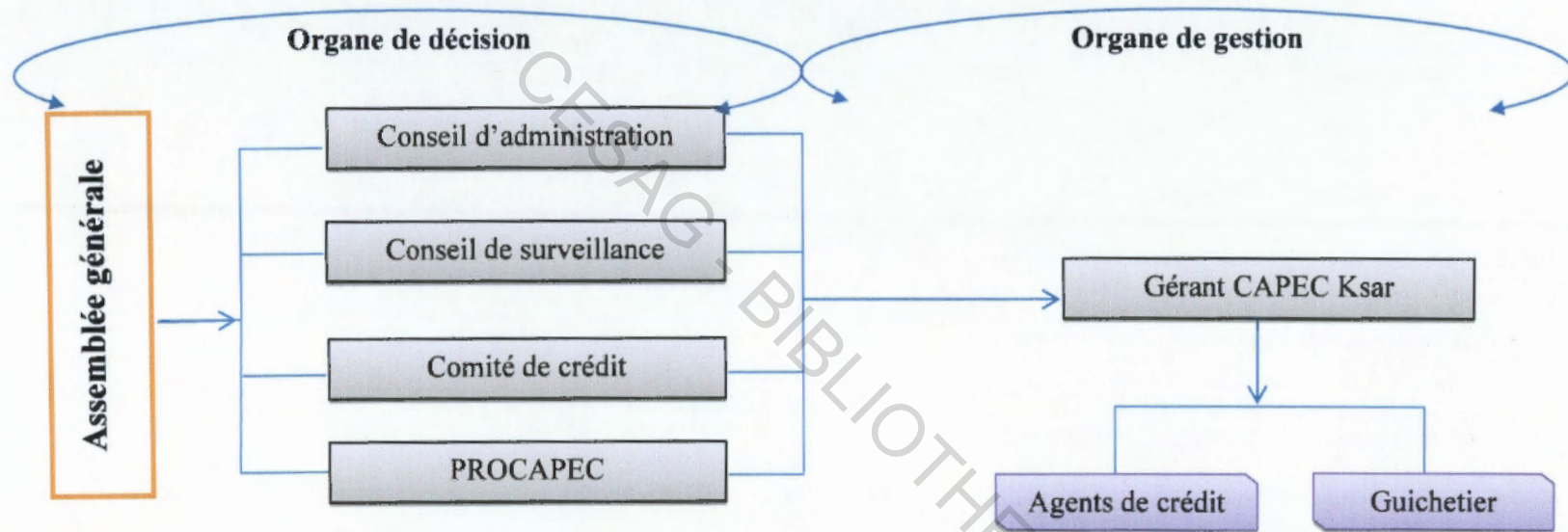
L'agent de guichet assure l'ensemble des opérations de guichet sous la supervision du gérant.

Il a pour attributions :

- ~ l'accueil et l'enregistrement des clients ;
- ~ les opérations de dépôt et de retrait d'épargne ;
- ~ les opérations de remboursement des prêts ;
- ~ la bonne tenue, le rangement et l'archivage de tous les supports d'opérations.



Figure n° 5 : organigramme de la CAPEC KSAR.



Source : CAPEC Ksar.

## **Chapitre 5 : Description des procédures opérationnelles d'octroi des crédits de la CAPEC Ksar.**

Les procédures opérationnelles des crédits sont définies dans la politique de crédit de la CAPEC. Selon Lucien (2006 :109), la politique de crédit est l'outil par excellence dans lequel est résumée la politique de gestion des risques de crédit de l'IMF. En effet, une maîtrise parfaite du risque de crédit devient essentielle, dans la mesure où les prêts représentent la majeure partie de l'actif et génèrent la majorité des produits de la caisse. Pour la PROCAPEC, il devient indispensable, de mettre en place, une politique de crédit cohérente, adaptée et à même d'assurer une sécurité acceptable des actifs. Toute politique doit avoir comme objectif : d'amener les membres à épargner régulièrement, à emprunter sagement et à rembourser promptement. La politique de crédit de la CAPEC Ksar décrit les conditions d'éligibilité, les conditions de garantie et les procédures de traitement des dossiers.

### **5.1. Les conditions d'éligibilités.**

La CAPEC ne peut entreprendre des opérations de crédit qu'avec ses membres (personnes physiques ou morales) qui remplissent des conditions d'éligibilités.

#### **5.1.1. Conditions d'adhésion à une CAPEC.**

Le bénéfice des services offerts par les caisses est subordonné à la souscription et à la libération par la personne qui en exprime volontairement le besoin, d'un montant de 2.000 UM représentant :

- ~ la part sociale                                    1.000 UM (récupérable en cas de retrait de la caisse),
- ~ le droit d'adhésion                            1.000 UM (non récupérable).

#### **5.1.2. Les conditions de statut du client.**

Un client, qui veut bénéficier des prêts, doit toujours remplir certaines conditions que les agents de crédit vérifient en premier lieu. Les principales conditions qui doivent être vérifiées sont :

- ~ les antécédents de crédit du membre dans le réseau et dans les autres IMF,



- ~ l'ancienneté du membre (3 mois au minimum) ou au moins 45 jours pour le membre qui transfère son adhésion d'une CAPEC à une autre,
- ~ être majeur, c'est à dire avoir 18 ans révolu au moment de demander le crédit,
- ~ la régularité du mouvement du compte du membre,
- ~ avoir un avaliseur qui répond aux critères définis pour les garanties morales.

### 5.1.3. Conditions relatives à l'objet du prêt.

L'objet du prêt est le but du prêt, c'est ce que le client vient demander. Il doit répondre à des conditions libellées dans la politique de crédit telles que :

- ~ le crédit doit toujours être justifié pour des raisons économiques ou sociales. Si l'opération de crédit est destinée à une activité économique, celle-ci doit être réaliste, réalisable et rentable ;
- ~ la durée maximale d'une opération de crédit est de 24 mois non compris le délai de grâce ; si cela est justifié, un délai de grâce d'au maximum 2 mois peut être accordé. Son décompte commence à partir de la date de la mise en place de l'objet de prêt ;
- ~ la périodicité des échéances est fixée en fonction des disponibilités de trésorerie de l'activité où de l'individu qui a contracté un prêt social. Par conséquent, le remboursement peut être effectué en un seul versement ou par des versements périodiques (en général mensuels).

## 5.2. Conditions relatives aux Garanties.

Les garanties sont des procédés juridiques permettant à la CAPEC d'améliorer ses chances de recouvrement ses créances. L'on peut distinguer deux types de garanties : les garanties morales et les garanties physiques.

### 5.2.1. Garanties Morales.

- Avoir un ou plusieurs avaliseurs de qualité, connus et solvables. Cette garantie morale (avaliseur membre ou non membre de la CAPEC) doit justifier d'une capacité



financière suffisante pour rembourser le montant de l'opération en cas de défaillance du client et donner les possibilités à la caisse de les réaliser (domiciliation de salaire, ou remise de chèques en gage). L'exception est faite à l'endroit d'un emprunteur qui a une stabilité d'emploi de plus d'un an chez le même employeur et si celui-ci accepte de signer un engagement vis-à-vis de la CAPEC (formulaire de l'engagement de l'employeur).

- Une caution solidaire applicable qu'aux personnes morales légalement reconnues (coopératives, groupements et associations). C'est l'engagement collectif de tous les membres, matérialisé par la signature des représentants du bureau exécutif qui se portent garants du prêt contracté par la personne morale.

### 5.2.2. Garanties Physiques.

- Des hypothèques et nantissement des biens mobiliers, immobiliers. Les documents légaux doivent être enregistrés et conservés au niveau de la CAPEC jusqu'au remboursement intégral de l'opération.
- Une souscription à l'assurance vie emprunteur : cette garantie est obligatoire pour tous les emprunteurs. Elle est faite avant la mise en place de l'objet du prêt et couvre le montant de l'encours du crédit de tout emprunteur décédé dont les remboursements n'ont jamais été en retard de plus de 30 jours successifs. Le cas échéant, l'encours est remboursé par les ayants droit. Le montant de la souscription à l'assurance vie est égal à 2 % du montant du prêt.

### 5.2.3. Marge bénéficiaire sur opération de crédit.

Compte tenu du caractère islamique de toutes les opérations de crédit des CAPEC, il est alors appliqué aux clients une « marge bénéficiaire sur l'opération de crédit ».

La Marge sur Opération de Crédit (MOC) : il s'agit d'une marge bénéficiaire déterminée en fonction du Prix Revient (PR) de l'objet du prêt et de la durée du prêt, que le client paye entièrement ou en partie au début de l'opération. Si le paiement est partiel, le client paye 50%



avant la mise en place de l'objet du prêt, le reliquat est étalé sur la durée du prêt et payé en même temps que les échéances.

La MOC est égale à 20% du prix de revient de l'objet du prêt moins la participation du client.

$$\text{MOC} = \text{PR} (1 - \text{TPC}) \times 20 \% \times \text{durée (en années)}$$

Où TPC représente le Taux de Participations du Client dans l'acquisition de l'objet du prêt (10% du coût du projet).

### 5.3. Le traitement d'un dossier de crédit du type Mourabaha

Nous précisons qu'à l'heure actuelle la Mourabaha est le seul type de crédit autorisé.

#### 5.3.1. La MOURABAHA

L'opération « Mourabaha » est définie comme étant tout contrat par lequel un établissement de crédit acquiert, à la demande d'un client, un bien meuble ou immeuble en vue de lui revendre moyennant une marge bénéficiaire convenue d'avance. Notons que la « Mourabaha » a des caractéristiques conformes à la Shari'a. L'objet du contrat Mourabaha doit être conforme aux prescriptions de la Shari'a (pas de financement de produits prohibés par l'islam).

- a. Acquisition préalable des marchandises par la CAPEC. En effet, le principe de base de la Mourabaha est que la marge bénéficiaire revenant à la CAPEC ne se justifie que par le caractère commercial et non financier de la transaction (l'achat et la revente doivent être réels non fictifs). A cet égard, il y a lieu de rappeler que si la Mourabaha, telle que pratiquée par la CAPEC, est une opération de vente à terme, l'opération de crédit n'est qu'un accessoire à l'opération commerciale, laquelle constitue la seule justification de la rémunération perçue par la CAPEC même si le paiement différé entre en ligne de compte dans la différence de prix.
- b. Le prix de revient, la marge bénéficiaire de la CAPEC et les délais de paiement doivent être préalablement connus et acceptés par les deux parties.
- c. En cas de retard dans le paiement des échéances, la CAPEC peut appliquer au client défaillant des pénalités de retard qui seront logées dans un compte spécial « Produits à



Liquider ». Mais à aucun moment elle ne peut réviser en hausse sa marge bénéficiaire en contrepartie du dépassement de délai. En outre, en cas de mauvaise foi du client, la CAPEC est en droit de réclamer, en sus des pénalités, un dédommagement des échéances non honorées. Auquel cas, il conviendrait d'évaluer le préjudice par rapport à des critères objectifs propres à la CAPEC et éviter toute référence aux taux d'intérêts.

- d. Après la réalisation du contrat Mourabaha, la marchandise devient la propriété exclusive et définitive de l'acheteur final et le demeurera quels que soient les incidents qui peuvent survenir par la suite. Toutefois, la CAPEC peut prendre un gage sur les marchandises vendues en garantie du paiement des prix de vente et mettre en jeu ce gage le cas échéant. De même, elle peut tenir compte des cas de mévente du client et accorder à ce dernier un rééchelonnement de son échéancier sans que cela n'entraîne une majoration de prix.

#### **Exception de la Mourabaha : TAWAROUGH.**

Cette exception est utilisée uniquement si le client de la CAPEC veut exclusivement avoir de la liquidité. Dans cette situation la CAPEC est amenée à servir d'intermédiaire entre son client désireux d'avoir de la liquidité et un acheteur autre que le fournisseur de la marchandise. La CAPEC passe des accords verbaux avec des fournisseurs-acheteurs pour permettre à son client d'écouler sans trop de pertes les marchandises qu'elle leur aura vendues par Mourabaha. La perte subie au cours de cette opération est assumée par le client.

#### **5.3.2. Processus de traitement du dossier de crédit**

Le traitement d'un dossier de crédit Mourabaha suit une procédure que chaque acteur, intervenant dans le dossier, doit respecter tel que décrit dans la politique de crédit. C'est ainsi que les étapes suivantes ont été identifiées :

- le montage du dossier de crédit,
- la réunion du comité de crédit,
- la livraison de l'objet de prêt,
- le recouvrement.

Nous allons passer en revue chaque étape de ce processus.



### 5.3.2.1. Le montage du dossier de crédit.

Le client qui désire un prêt doit le manifester au prêt des agents de crédit pour qu'ils l'aident à remplir le dossier de prêt. Mais si c'est sa première demande, l'agent de crédit va devoir le présenter au gérant pour faire un petit entretien avec le demandeur. Cet entretien a pour objectif de vérifier les conditions d'éligibilité du client. Et il permettra aussi de collecter le maximum possible d'informations pouvant l'aider à identifier les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités des activités du client demandeur de crédit. Après cette présentation, l'agent de crédit s'isole avec le client demandeur pour monter ensemble le dossier de prêt.

Le succès du montage du dossier de prêt, dépend en grande partie, de l'attitude de l'agent de crédit et nécessite de créer dès le début, une ambiance chaleureuse, d'instaurer un climat de confiance et de traiter les informations avec confiance.

Le client, avec l'aide de l'agent du crédit, remplit et signe le formulaire de demande de Mourabaha, en décrivant la marchandise à acheter, le fournisseur et les conditions d'achat ainsi que la durée de validité de l'offre, en spécifiant le montant du prêt demandé, sa durée ... L'agent de crédit, après prélèvement des frais d'assurance vie emprunteur, rassemble tous les documents et renseignements nécessaires qui lui permettront de compléter la demande de prêt. Le chargé de prêt formalise la demande de crédit qui servira de base pour un avis motivé au comité de crédit. Ce dossier de demande de prêt fait ressortir tous les risques qui s'y attachent notamment :

- ✓ le risque lié au client lui-même à travers sa moralité et ses compétences ;
- ✓ la réalité et la qualité de la garantie proposée ;
- ✓ la solvabilité du client ;
- ✓ le risque lié au secteur d'activité à financer ;
- ✓ le risque lié à l'environnement économique, juridique et réglementaire ;
- ✓ la rentabilité économique et financière.

Le dossier de crédit, bien présenté, est transmis au gérant pour qu'il le présente au Comité de Crédit. L'agent de crédit va attendre la décision du comité pour aviser le client sur son dossier.



Si le prêt est accordé :

- ❖ compléter le contrat de crédit du membre selon le type de prêt en deux (2) copies,
- ❖ faire signer le contrat de crédit par l'emprunteur,
- ❖ remettre une copie du contrat à l'emprunteur,
- ❖ inscrire sur la fiche de prêt le nom de l'avaliseur et son numéro de téléphone.

Si le prêt est refusé :

- ❖ expliquer clairement au membre les motifs du refus, voir avec le membre la possibilité de revoir le montant demandé de manière à ce qu'il corresponde à sa capacité de remboursement.

### 5.3.2.2. Étude du dossier par le Comité de Crédit

Le Comité de Crédit siège pour étudier les dossiers de crédit présentés par le gérant. Il vérifie que tous les documents exigés dans la politique de crédit sont complets et conformes. Il s'assure que les informations reçues au niveau de l'analyse du risque sont conformes à la politique de crédit. Il ne doit jamais octroyer un crédit si le premier point de l'analyse (capacité de remboursement) n'est pas respecté. Il doit évaluer la moralité de l'emprunteur et dans le doute, ajourner l'examen du dossier et procéder à une enquête sur le terrain.

Néanmoins les risques encourus que le comité de crédit doit veiller sont :

- le risque financier, lié au détournement de l'objet du prêt ;
- le risque de marché, lié au financement des activités non rentables ;
- le risque éthique, lié au financement des produits prohibés.

Après étude du dossier, il émet un jugement et transmet le dossier à l'agent de crédit qui va aviser le client.

### 5.3.2.3. Livraison de l'objet du prêt

Après signature du contrat de Mourabaha, le client accompagné de l'agent de crédit se rend auprès du fournisseur pour les formalités de livraison de la marchandise. Le client signe le bordereau de livraison ou l'accusé de réception de l'objet du prêt. La responsabilité de la CAPEC vis-à-vis de l'objet du prêt se termine à ce niveau.



**NB :** Le client sous aucun prétexte ne doit pas avoir prémédité de vendre l'objet de l'opération au même fournisseur, car ceci est prohibé et enlève tout caractère islamique à l'opération.

Toutefois au niveau de cette étape, des risques existent, il s'agit :

- des risques liés à la non-conformité de l'objet du prêt ;
- des risques liés à la qualité du prêt par rapport à l'islam.

#### **5.3.2.4. Recouvrement**

Le recouvrement est l'action de récupérer des sommes dues dans le cadre du respect des dispositions du contrat de l'opération de prêt. L'action de recouvrement proprement dite est initiée dès qu'une opération est en retard, l'agent de crédit doit immédiatement appliquer la procédure prévue au manuel en matière de recouvrement des prêts. Elle nécessite que la CAPEC agisse avec empressement et vigilance. De plus, lors du contact avec l'emprunteur, il importe toujours :

- ~ d'identifier les causes du retard,
- ~ d'adopter une attitude compréhensive mais ferme,
- ~ d'éviter l'accumulation de retards,
- ~ de noter toutes les démarches de recouvrement sur le fichier historique de recouvrement du prêt et de s'y référer ultérieurement.

Le risque majeur, qu'existe à ce niveau, est le risque de liquidité, lié à l'accusation de retard dans le paiement des échéances et à l'incapacité de rembourser le crédit donc à honorer leur engagement.

#### **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons fait la présentation de la PROCAPEC/CAPEC KSAR, son organisation, ses différents intervenants dans le processus d'octroi de crédit, sa politique de crédit et surtout ses produits à caractère islamique. Cette connaissance du processus nous permet d'aborder de mieux la conception de sa propre cartographie qui fera l'objet de notre chapitre suivant.

## **Chapitre 6 : Démarches de conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits de la CAPEC KSAR.**

La cartographie des risques est une alternative permettant d'assurer le suivi des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité de l'institution en général et à la bonne marche de ses activités en particulier.

Dans ce chapitre nous élaborerons la cartographie des risques du processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR. C'est un processus qui est jalonné de risques dont la maîtrise est d'une importance capitale. Nous nous inspirons de la démarche présentée dans la partie théorique pour identifier les risques, les évaluer, les hiérarchiser et présenter la matrice qui sera la photographie des risques de l'organisation. Cette matrice sera analysée afin de dégager les risques les plus significatifs qui peuvent nuire à l'exercice des activités de la CAPEC KSAR.

### **6.1. Phase préparatoire**

A l'aide des interviews et de l'analyse documentaire, nous avons fait la prise de connaissance générale du processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR. Nous avons pu constater que la CAPEC KSAR n'a jamais réalisé une cartographie des risques. Néanmoins, elle dispose d'un système de contrôle interne visant à réduire les risques qu'encourt l'institution particulièrement le risque de crédit. Ce dernier est la bête noire de toute institution de microfinance. Et la CAPEC n'est pas épargnée par ce risque qui depuis deux ans a augmenté sa vulnérabilité et l'a mis dans une situation très critique. L'activité d'octroi de crédit est une prestation à risque.

### **6.2. Phase appréciation du risque**

Cette phase est très importante car c'est le cœur de notre démarche de la conception de la cartographie de la CAPEC KSAR. Elle comprend trois étapes : l'identification des risques, l'évaluation et l'estimation des risques et le compte rendu sur les risques.



### 6.2.1. L'identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits de la CAPEC KSAR.

L'identification des risques est l'étape importance dans la conception d'une cartographie. Il s'agira d'utiliser les techniques citées ci haut pour identifier de manière exhaustive tous les risques inhérents à l'activité d'octroi de crédit dont leurs survenances ont un impact sur l'atteinte des objectifs de la CAPEC KSAR, donc à noter que la liste des risques identifiés n'est pas exhaustive.

Nous avons procédé au découpage du processus d'octroi de crédit en sous processus et les sous processus en activités et ces dernières en tâches. Ainsi les activités suivantes ont été identifiées :

- le montage du dossier de crédit,
- la réunion du comité de crédit,
- la livraison de l'objet de prêt,
- le recouvrement.

Les tests de conformité et de permanence seront utilisés en combinaison car ceux de conformité nous permettront de vérifier la bonne exécution des opérations et ceux de permanence vont s'assurer du traitement conformément à la politique de la CAPEC.

Grâce à l'aide du chargé de prêt, nous avons pu faire les tests de permanence sur trois dossiers de crédit. Nous avons assisté du début de montage jusqu'à sa première échéance de remboursement. Nous avons conclu que la procédure ne souffre d'aucun manquement quant à son respect et son application.

Concernant les tests de conformité, le gérant de la CAPEC Ksar a mis à notre disposition tous les dossiers de crédit dont un nombre de cinquantaine est de type Mourabaha. Nous avons tiré, au hasard, un échantillon de dix dossiers de Mourabaha.

Cet échantillon est utilisé dans chaque étape de notre processus pour réaliser nos tests de permanence.

Des questionnaires (voir [Annexe 12](#) à [Annexe 16](#)) destinés aux intervenants du processus de crédit ont été élaborés pour nous aider à identifier les risques dans le processus.

Nous allons utiliser le tableau d'identification tel que préconisé par Renard pour procéder à la conclusion de l'identification des risques.

#### **6.2.1.1. Identification des risques liés au montage du dossier de crédit Mourabaha**

C'est l'étape où le client demandeur de prêt, après interview avec le gérant, rencontre l'agent de crédit pour remplir le formulaire de crédit avec toutes les pièces exigées avant de le transmettre au comité de crédit. L'objectif pour cette étape est de s'assurer que les dossiers à étudier contiennent toutes les pièces demandées et que sa situation socioéconomique est bien prise en compte.

##### **Test de conformité au niveau du montage du dossier de Mourabaha**

Nous vérifions si le dossier fait l'objet d'une bonne présentation avant transmission au comité de crédit. Le **Tableau n°10** représente le résultat du test de conformité à ce niveau.

- A** : est-ce que le dossier a été rempli par le client avec l'aide de l'agent de crédit ?
- B** : l'agent de crédit a-t-il identifié le client ?
- C** : l'objet du prêt est-il bien libellé ?
- D** : est-ce que le client a utilisé le formulaire de demande de Mourabaha pour spécifier ses besoins ?
- E** : est-ce que le dossier contient une facture pro forma ?
- F** : la feuille de route pour les visites de terrain est-elle remplie ?
- G** : l'agent de crédit a-t-il donné son avis sur le dossier ?
- H** : le dossier du prêt comprend-il toutes les pièces exigées (acte de cession, avaliseur) ?



**Tableau n°10 : test de conformité sur le montage du dossier de Mourabaha**

N° dossier	2496	2716	2843	2994	3072	2959	2109	2664	3200	2288
N° Cpt	31090	31286	32785	10439	10078	30040	30017	30035	10965	10611
A	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
B	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
C	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
D	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
E	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
F	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
G	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
H	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Oui : test satisfaisant

Non : test non satisfaisant

Source : nous-même.

### Conclusion

Le test apparaît globalement satisfaisant du fait de l'assistance qu'apporte l'agent du crédit aux clients pour remplir le dossier de crédit en identifiant les clients et leur objet de crédit. Mais l'inexistence de facture pro-forma ou l'absence du formulaire de demande de prêt ne nous permet pas de voir les détails de l'objet de crédit.

Les conclusions des risques identifiés à ce niveau sont présentées dans le **Tableau n ° 11**.

Tableau n ° 11 : les risques liés au montage du dossier de crédit Mourabaha

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise de risque	Risque maîtrisé ?
Étude de la forme des dossiers de crédit.	1. Utilisation de formulaire personne morale à la place de personne individuelle.	Fausse information	Contrôle réciproque	Non
	2. Étude de dossiers incomplets.	Litige avec le client	Vérification de dossier par auto contrôle	Non
	3. Dossier non saisi	Litige avec le client	Attribution de N° unique dans le logiciel.	Oui
	4. Adresse du client inexacte.	Perte de ressource	Enquête et visite de terrain	Oui
	5. Les frais d'assurance non imputés	Perte de ressource	Quittance exigée.	Oui
	6. Octroi de crédit à des clients indelicats.	Perte de ressource	Base de données des clients indelicats.	Non
	7. Garanties fictives.	Perte de ressource	Nantissement des garanties	Non
	8. Garantie irréaliste	Perte de ressource	Évaluation des garanties	Non
	9. Octroi de crédit à des clients fictifs	Perte de ressource	Présence du client pour remplir le dossier.	Oui
	10. Avaliseur à statut fictif.	Litige avec le client	Formulaire engagement de l'avaliseur.	Oui
Étude de l'environnement socioéconomique du client.	11. Absence de plan d'activité.	Incapacité de rembourser, perte de ressources	Enquête sur les sources de revenu du client	Oui
	12. Plan de remboursement non compatible au client	Retard de remboursement	Évaluation de la capacité de rembourser	Oui
	13. Adhésion multiple dans les groupements.	Perte de ressource	Centralisé les données et communiqué les clients de prêt encours	Non
	14. Historique du client non étudié	Litige avec le client	Vérification du dossier client	Oui
	15. Non prise en compte de l'endettement du client aux prés de ses fournisseurs.	Retard de remboursement	Demande de confirmation ou circulariser.	Non

Source : nous-même



### 6.2.1.2. Identification des risques liés au comité de crédit.

A ce niveau, le comité de crédit siège sur les dossiers de prêt pour s'assurer du respect de l'application de la politique et procédure de l'étude des dossiers de prêt.

#### Test de conformité sur l'étape de la réunion du comité de crédit

Nous avons procédé à ce test de conformité pour vérifier que les procédures à ce niveau sont respectées. Les résultats de ce test figurent dans le **Tableau n° 12**

**I** : est-ce que l'avis du gérant figure dans le dossier ?

**J** : est-ce que le dossier figure dans le PV du comité de crédit ?

**K** : est-ce que le comité a donné son avis sur l'objet du prêt ?

**L** : conformité des produit du crédit avec la charia' a ?

**Tableau n° 12 : test de conformité sur l'étape du comité de crédit.**

<b>N° dossier</b>	<b>2496</b>	<b>2716</b>	<b>2843</b>	<b>2994</b>	<b>3072</b>	<b>2959</b>	<b>2109</b>	<b>2664</b>	<b>3200</b>	<b>2288</b>
<b>N° Cpt</b>	<b>31090</b>	<b>31286</b>	<b>32785</b>	<b>10439</b>	<b>10078</b>	<b>30040</b>	<b>30017</b>	<b>30035</b>	<b>10965</b>	<b>10611</b>
<b>I</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>J</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>K</b>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<b>L</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Oui : test satisfaisant

Non : test non satisfaisant

**Source : nous-même**

**Conclusion** : les résultats de ce test sont, dans l'ensemble, satisfaisants. Seulement l'on note l'absence de l'avis du comité de prêt sur l'objet des prêts à financer.

Les risques identifiés, lors du comité de crédit, sont libellés dans le **Tableau n°13**.



Tableau n°13 : les risques liés à la réunion du comité de crédit

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise de risque	Risque maîtrisé ?
Réunion du comité de crédit.	16. Octroi de crédit sans réunion du comité de crédit.	Perte de ressource	Non des membres du comité de crédit	Oui
	17. Approbation des dossiers incomplets.	Litige avec le client	Statuer sur les dossiers complets	Oui
	18. Octroi de crédit aux clients recommandés par les supérieurs hiérarchies.	-Perte de ressource -Source de détournement	Identification du client dès le début du processus de demande de crédit.	Oui
	19. Octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions.	Litige avec le client	Vérification des données du client	Oui
	20. Octroi de crédit à des membres fictifs.	Fraude, détournement	Visite de terrain	Oui
	21. Octroi de crédit à des clients non éligibles.	Perte de ressource	Condition d'éligibilité pour l'obtention de crédit.	Oui
	22. Dépassement des plafonds de prêt.	Rupture de liquidité	Fixation des Plafonds de prêt.	Oui
23. Montant accordé supérieur au montant demandé.	-Rupture de liquidité -détournement	Interdiction par l'islam de donner de l'argent directement au client.	Oui	

Source : nous-même

### 6.2.1.3. Identification des risques liés à la mise en place de l'objet du crédit Mourabaha.

Après l'avis favorable du comité de crédit, le client est invité à compléter le dossier en signant le contrat de prêt dans le respect des clauses du contrat et reçoit l'objet de sa demande de crédit.

#### Test de conformité de la mise en place de l'objet du crédit

Les résultats du test de conformité de la mise en place de l'objet du crédit de notre échantillon sont résumés dans le **Tableau n° 14**.

**M** : est-ce que le contrat de prêt est établi conformément aux décisions de délibération du comité de crédit ?

**N** : est-ce que le contrat est signé entre les deux parties ?

**O** : le contrat est-il paraphé ?

**P** : la fiche de livraison de l'objet du crédit est-elle signée par le fournisseur et le client ?



**Tableau n° 14 : test de conformité de la mise en place de l'objet du crédit.**

N° dossier	2496	2716	2843	2994	3072	2959	2109	2664	3200	2288
N° Cpt	31090	31286	32785	10439	10078	30040	30017	30035	10965	10611
M	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
N	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
O	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
P	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non

Oui : test satisfaisant

Non : test non satisfaisant

Source : nous-même

Conclusion : ce test n'est pas globalement satisfaisant. L'échantillon nous montre des manquements. L'absence de parapher les contrats peut être source de conflit entre le client et le gérant. Et aussi la décharge de l'objet du prêt est importante pour éviter des malentendus entre le client et son partenaire fournisseur.

Concernant les risques identifiés lors de la mise en place de l'objet du crédit, ils sont répertoriés dans le **Tableau n° 15**.

**Tableau n° 15 : les risques liés à la mise en place de l'objet du crédit.**

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise de risque	Risque maîtrisé ?
Complément du dossier après approbation du comité de crédit.	24. Mauvaise compréhension des termes du contrat.	Litige avec le client	Traduction du contrat en langue maternelle du client.	Non
	25. Vice de consentement entraînant la nullité du contrat.	Litige avec le client	Compréhension du contrat avant signature	Non
	26. Contrat ne comportant pas le tribunal compétent en cas de litige.	-Perte de ressource -litige avec le client	Insertion du tribunal compétent dans les clauses du contrat.	Non
	27. Contrat signé par la personne non habilitée.	-Perte de ressource -litige avec le client	En plus de la signature, prise d'empreinte des clients.	Oui



Tableau n° 15 (suite 1) : les risques liés à la mise en place de l'objet du crédit.

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise de risque	Risque maîtrisé ?
Complément du dossier après approbation du comité de crédit.	28. Signature sur la demande de crédit non conforme à celle sur le contrat.	-Perte de ressource -litige avec le client	Système d'authentification des signatures.	Non
	29. Ordre de livraison et de paiement non signés par le client et son fournisseur.	-Perte de ressource -litige avec le client	Formulaire d'ordre de livraison et de paiement	Oui
Livraison de l'objet du crédit.	30. Crédit détourné par le mandataire du groupe.	-Perte de ressource -litige avec le client	Distribution de l'objet du prêt par l'agent de crédit.	Non
	31. Détournement du crédit par un des acteurs du processus d'octroi de crédit.	-Perte de ressource -litige avec le client	Visite inopinée du client emprunteur.	Oui
	32. Différence entre crédit approuvé et crédit déboursé.	-Litige avec le client Retard d'exécution	Rapprochement entre le guichet, l'ordre de paiement et la réception du fournisseur de biens.	Oui
	33. Montant reçu par le fournisseur est différent à la valeur de l'objet du crédit.	-Litige avec le fournisseur -Retard d'exécution	Rapprochement entre le guichet, l'ordre de paiement et la réception du fournisseur de biens	Oui
	34. Le client reçoit l'objet du crédit non conforme à celui déclaré dans sa demande.	Litige avec le client	Formulaire d'ordre de livraison et de paiement	Oui

Source : nous-même.

#### 6.2.1.4. Identification des risques liés au recouvrement.

A l'échéance, le client emprunteur de crédit doit se présenter au guichet pour solder son compte et dès l'instant qu'un retard est remarqué, l'agent de crédit procèdera à la démarche recommandée dans la politique de recouvrement de sa dette. Nous avons pu identifier quelques risques présentés dans le **Tableau n° 16** suivant :



Tableau n° 16 : les risques liés au recouvrement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise de risque	Risque maîtrisé ?
Remboursement des crédits à l'échéance.	35. Remboursement partiel à l'échéance.	Rupture de liquidité	Rapprochement entre le montant versé et celui fixé à l'échéance.	Oui
	36. Retard de remboursement.	Rupture de liquidité	Rappel à l'emprunteur et à l'avaliseur.	Oui
	37. Pas de remboursement à l'échéance.	Perte de ressource	Procédure de recouvrement	Oui
	38. Remboursement effectué avec des faux billets.	Perte de ressource	Détecteur de faux billets	Non
	39. Incapacité de rembourser.	Perte de ressource	Recours aux garanties Morales ou physiques	Oui
Gestion des crédits en souffrance.	40. Pas de recouvrement.	Rupture de ressource	Rapport de recouvrement	Oui
	41. Incapacité de recouvrir un membre du CC, du CA ou les personnes qui leur sont liées.	Perte de ressource	Imputation directe sur leur honoraire les créances douteuses	Non
	42. Avis de retard non émis au client.	Défaillance de l'application procédure	Décharge de l'avis	Oui
	43. Avis de retard non émis à l'avaliseur.	Défaillance de l'application procédure	Décharge de l'avis	Oui
	44. Changement d'adresse du client.	Perte de confiance du client	Aviser en cas de changement d'adresse sous peine de sanction.	Non
	45. Changement d'adresse de l'avaliseur.	Perte de confiance du client	Aviser en cas de changement d'adresse sous peine de sanction.	Non
	46. Menace physique de l'agent de crédit par le client.	Perte de confiance du client	L'agent de crédit est accompagné par un policier.	Oui
	47. Pas de sanction du client défaillant.	Perte de ressource	Transmission des dossiers à la justice	Oui
48. Client introuvable.	Perte de ressource	Avis de recherche	Non	

Source : nous-même.

### 6.2.2. Évaluation et Estimation des risques.

L'évaluation et l'estimation sont faites sur la base des risques identifiés. L'interview avec le contrôleur interne nous a permis de procéder au mieux à l'appréciation des risques.



### 6.2.2.1. Évaluation des risques.

Nous avons vu dans la revue littérature que l'évaluation des risques permet de déterminer quand un risque est supportable et peut donc être accepté par le propriétaire du risque. Dans notre revue littérature nous avons évoqué cinq méthodes d'évaluation des risques. Dans le cadre de notre présente étude, nous avons opté pour la méthode qualitative. Ce choix est fait en concertation avec les concernés. Il se justifie par le fait que les risques identifiés ne se prêtent pas à une quantification et que les autres méthodes sont valorisées par des données statistiques suffisantes que nous ne disposons pas.

### 6.2.2.2. Estimation des risques.

Cette étape nous permet de mettre en place les échelles de la gravité de l'impact et de la probabilité d'occurrence des risques.

#### 6.2.2.2.1 Échelle de l'impact.

A l'image des autres qui mesure l'impact en terme de part de marché, l'image de marque ou en terme financier, nous avons mesuré l'impact par rapport aux conséquences qu'aura le risque sur les objectifs de la politique de crédit de la CAPEC. Nous avons opté une échelle de mesure variant de 1 à 5 voir **Tableau n° 17**.

**Tableau n° 17 : échelle de mesure de l'impact des risques**

	Cote	Impact	Description
<b>Risque</b>	<b>5</b>	<b>Catastrophique</b>	Coûts financiers, retard dans le remboursement, dégradation des informations sur le client.
	<b>4</b>	<b>Majeur</b>	Conséquence grave sur le portefeuille crédit et augmentation des crédits en souffrances.
	<b>3</b>	<b>Fort</b>	Conséquences en matière de gestion des pertes financières ainsi que la qualité de l'information financière et de l'objet de crédit.
	<b>2</b>	<b>Modéré</b>	Impact faible sur tout le processus d'octroi de crédit.
	<b>1</b>	<b>Faible</b>	Impact sans effet et qui est négligeable pour la pérennité de l'institution, de la qualité de l'information et de la sécurité du patrimoine de l'institution.

Source : nous-même



Cette échelle nous sert de référence pour faire l'évaluation de l'impact des risques présentés dans le **Tableau n° 18** ci-après :

**Tableau n° 18 : évaluation de l'impact des risques.**

Activités	Risques	Estimation de l'impact du risque		Conséquences potentielles
		Impact	Cote	
Étude de la forme des dossiers de crédit.	1. Utilisation de formulaire Personne Morale à la place de Personne individuelle.	Modéré	2	Manque d'information précise sur le type de client, confusion
	2. Étude de dossiers incomplets.	Majeur	4	Dossier client pas fiable, Dossier fictif
	3. Dossier non saisi	Majeur	4	Formulaire de crédit pas bien rempli
	4. Adresse du client inexacte.	Fort	3	Perte de ressource
	5. Les frais d'assurance non imputés	Faible	1	Perte de ressource
	6. Octroi de crédit à des clients indéclicats.	Majeur	4	Retard de remboursement, Perte de ressource
	7. Garanties fictives.	Modéré	2	Perte de ressource
	8. Garantie irréaliste	Modéré	2	Perte de ressource
	9. Octroi de crédit à des clients fictifs.	Catastrophique	5	Détournement, Perte de ressource
	10. Avaliseur à statut fictif.	Catastrophique	5	Détournement, Perte de ressource
Étude de l'environnement socioéconomique du client.	11. Absence de plan d'activité.	Faible	1	Incapacité de rembourser les fonds empruntés, perte de ressources
	12. Plan de remboursement non compatible au client	Majeur	4	Incapacité de rembourser, perte de ressources
	13. Adhésion multiple dans les groupements.	Majeur	4	Client endetté, Incapacité de rembourser les fonds empruntés, perte de ressources
	14. Historique du client non étudié.	Majeur	4	Incapacité de rembourser les fonds empruntés, perte de ressources
	15. Non prise en compte de l'endettement du client aux près de ses fournisseurs.	Majeur	4	perte de ressources, Incapacité de rembourser les fonds empruntés,
Réunion du comité de crédit.	16. Octroi de crédit sans réunion du comité de crédit.	Catastrophique	5	Perte de ressource Documentation incomplète
	17. Approbation des dossiers incomplets.	Majeur	4	Documentation incomplète
	18. Octroi de crédit aux clients recommandés par les supérieurs hiérarchies.	Modéré	2	Mauvais gestion



Tableau n° 18 (suite 1) : évaluation de l'impact des risques.

Activités	Risques	Estimation de l'impact du risque		Conséquences potentielles
		Impact	Cote	
Étude de la forme des dossiers de crédit.	19. Octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions.	Fort	3	Perte de ressources
	20. Octroi de crédit à des membres fictifs.	Fort	3	Perte de ressources, rupture de liquidités
	21. Octroi de crédit à des clients non éligibles.	Catastrophique	5	Perte de ressource, dégradation du patrimoine
	22. Dépassement des plafonds de prêt.	Fort	3	Perte de ressources
	23. Montant accordé supérieur au montant demandé.	Majeur	4	Rupture de liquidités
	Complément du dossier après approbation du comité de crédit.	24. Mauvaise compréhension des termes du contrat.	Majeur	4
25. Vice de consentement entraînant la nullité du contrat.		Majeur	4	Litige
26. Contrat ne comportant pas le tribunal compétent en cas de litige.		Modéré	2	Retard de traitement de dossier en litige.
27. Contrat signé par la personne non habilitée.		Majeur	4	Perte de ressources
28. Signature sur la demande de crédit non conforme à celle sur le contrat.		Majeur	4	Litige
29. Ordre de livraison et de paiement non signés par le client et son fournisseur.		Fort	3	Perte de ressources
Livraison de l'objet du crédit.		30. Crédit détourné par le mandataire du groupe.	Majeur	4
	31. Détournement du crédit par un des acteurs du processus d'octroi de crédit.	Catastrophique	5	Détournement, perte de réputation
	32. Différence entre crédit approuvé et crédit déboursé.	Majeur	4	Litige
	33. Montant reçu par le fournisseur est différent à la valeur de l'objet du crédit.	Majeur	4	Litige
	34. Le client reçoit l'objet du crédit non conforme à celui déclaré dans sa demande.	Majeur	4	Litige



Tableau n° 18 (suite 2) : évaluation de l'impact des risques.

Activités	Risques	Estimation de l'impact du risque		Conséquences potentielles
		Impact	Cote	
Remboursement des crédits à l'échéance.	35. Remboursement partiel à l'échéance.	Fort	3	Rupture de liquidités
	36. Retard de remboursement.	Fort	3	Rupture de liquidités
	37. Pas de remboursement à l'échéance.	Catastrophique	5	Perte de ressources, faillite de l'institution.
	38. Remboursement effectué avec des faux billets.	Fort	3	Pertes de ressources, blanchiment d'argent.
	39. Incapacité de rembourser.	Catastrophique	5	Faillite de l'institution, Perte de ressources
Gestion des crédits en souffrance.	40. Pas de recouvrement.	Fort	3	Rupture de liquidités et perte de ressources
	41. Incapacité de recouvrer un membre du CC, du CA ou les personnes qui leur sont liées.	Majeur	4	Rupture de liquidités et perte de ressources
	42. Avis de retard non émis au client.	Fort	3	Retard de remboursement
	43. Avis de retard non émis à l'avaliseur.	Fort	3	Retard de remboursement
	44. Changement d'adresse du client.	Majeur	4	Perte de ressources
	45. Changement d'adresse de l'avaliseur.	Majeur	4	Perte de ressources
	46. Menace physique de l'agent de crédit par le client.	Fort	3	Pas de recouvrement
	47. Pas de sanction du client défaillant.	Catastrophique	5	Perte de ressources, Faillite de l'institution
	48. Client introuvable.	catastrophique	5	Perte de ressource.

Source : nous-même.

#### 6.2.2.2.2. Échelle de probabilité d'occurrence

Pour la capacité de survenance du risque, nous avons utilisé une échelle de mesure variant de 1 à 4 (voir Tableau n° 19). En concertation avec le département du contrôle interne, chaque risque sera mesuré en fonction de son apparition dans le temps et de son pourcentage de réalisation. La valeur 4 est attribuée à un risque qui est déjà apparu au moins une fois.

Le Tableau n° 20 présente l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.



**Tableau n° 19 : échelle de probabilité d'occurrence.**

		Description de la réalisation	Réalisation calendaire	Probabilité de réalisation
4	Quasiment certain	Évènement attendu dans la plupart des cas	Immédiat	>50 %
3	Possible	Évènement probable dans la plupart des cas	12 mois`	>20 %
2	Peu probable	Évènement devant se produire à un moment donné	3 ans	>10 %
1	Rare	Évènement risquant de se produire à un moment donné	5 ans	>10 %

**Source : nous-même.**

Avec la collaboration du département du contrôle interne, nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques utilisé au sein de la CAPEC KSAR concernant son processus d'octroi de crédit. Cette évaluation du dispositif mis en place fait ressortir des informations qui émanent du respect des procédures, du montage des dossiers de crédit par les chargés de prêt et de la tenue des dossiers tout au long de leur traitement.

Les résultats, sur la probabilité d'occurrence des risques identifiés au sein du processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR, sont présentés dans le **Tableau n° 20** ci-dessous.

**Tableau n° 20 : évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.**

Activités	Risques	Observation sur le dispositif	Estimation de la probabilité	
			Occurrence	Cote
Étude de la forme des dossiers de crédit.	1. Utilisation de formulaire Personne Morale à la place de Personne individuelle.	Pas d'autocontrôle	Possible	3
	2. Étude de dossiers incomplets.	Les supérieurs hiérarchies ne vérifient pas.	Possible	3
	3. Dossier non saisi	N° d'identifiant du client unique	Rare	1



Tableau n° 20 (suite 1) : évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.

Activités	Risques	Observation sur le dispositif	Estimation de la probabilité	
			Occurrence	Cote
Étude de la forme des dossiers de crédit.	4. Adresse du client inexacte.	Pas de visite du domicile client.	Rare	1
	5. Les frais d'assurance non imputés	Rapprochement du guichet et du compte client.	Rare	1
	6. Octroi de crédit à des clients indélégués.	Pas de base de données pour ces catégories de clients.	Peu probable	2
	7. Garanties fictives.	Pas de confirmation des garanties données.	Rare	1
	8. Garantie irréaliste	Pas d'évaluation des garanties.	Rare	1
	9. Octroi de crédit à des clients fictifs.	Exigence de la présence du client pour remplir le dossier.	Rare	1
	10. Avaliseur à statut fictif.	Contrôle du dossier de l'avaliseur.	Rare	1
Étude de l'environnement socioéconomique du client.	11. Absence de plan d'activité.	Activité du client non étudiée.	Possible	3
	12. Plan de remboursement non compatible au client	Incapacité de rembourser, perte de ressources	Possible	3
	13. Adhésion multiple dans les groupements.	Pas de contrôle approfondi des clients.	Possible	3
	14. Historique du client non étudié.	Pas de contrôle approfondi des clients.	Peu probable	2
	15. Non prise en compte de l'endettement du client aux prés de ses fournisseurs.	Pas de contrôle approfondi des clients.	Quasiment certain	4
Réunion du comité de crédit.	16. Octroi de crédit sans réunion du comité de crédit.	Exigence du PV de délibération signé.	Rare	1
	17. Approbation des dossiers incomplets.	Autocontrôle au sein du comité de crédit.	Peu probable	2
	18. Octroi de crédit aux clients recommandés par les supérieurs hiérarchiques.	Exiger comme second avaliseur à ceux qui recommandent.	Possible	3
	19. Octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions.	Non-respect de la politique du crédit.	Rare	1
	20. Octroi de crédit à des membres fictifs.	Visite de terrain.	Rare	1
	21. Octroi de crédit à des clients non éligibles.	Non-respect de la politique du crédit	Rare	1
	22. Dépassement des plafonds de prêt.	Collégialité des décisions du comité de crédit.	Rare	1
	23. Montant accordé supérieur au montant demandé.	Non-respect du budget	Rare	1



Tableau n°20 (suite 2) : évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.

Activités	Risques	Observation sur le dispositif	Estimation de la probabilité	
			Occurrence	Cote
Complément du dossier après approbation du comité de crédit.	24. Mauvaise compréhension des termes du contrat.	Les contrats doivent être interprétés dans les langues nationales.	Possible	3
	25. Vice de consentement entraînant la nullité du contrat.	Les contrats doivent être interprétés dans les langues nationales.	Rare	1
	26. Contrat ne comportant pas le tribunal compétent en cas de litige.	Soumettre les contrats aux spécialistes du droit des contrats.	Rare	1
	27. Contrat signé par la personne non habilitée.	Authentifier les signatures.	Rare	1
	28. Signature sur la demande de crédit non conforme à celle sur le contrat.	Authentifier les signatures.	Rare	1
	29. Ordre de livraison et de paiement non signés par le client et son fournisseur.	L'objet du crédit doit être déchargé par les deux parties.	Peu probable	2
Livraison de l'objet du crédit.	30. Crédit détourné par le mandataire du groupe.	Prévoir la présence d'un autre membre du groupe.	Rare	1
	31. Détournement du crédit par un des acteurs du processus d'octroi de crédit.	L'objet du crédit doit être déchargé par les deux parties.	Rare	1
	32. Différence entre crédit approuvé et crédit déboursé.	Rapprochement du PV de délibération et les décharges de crédit.	Rare	1
	33. Montant reçu par le fournisseur est différent à la valeur de l'objet du crédit.	Rapprochement du PV de délibération et les décharges de crédit.	Rare	1
	34. Le client reçoit l'objet du crédit non conforme à celui déclaré dans sa demande.	Prévoir une décharge de conformité de l'objet du crédit ;	Rare	1
Remboursement des crédits à l'échéance.	35. Remboursement partiel à l'échéance.	Rapprochement fiche de remboursement et montant reçu des mains du client.	Quasiment certain	4
	36. Retard de remboursement.	Des visites à faire chez le client.	Quasiment certain	4
	37. Pas de remboursement à l'échéance.	Des visites à faire chez le client.	Quasiment certain	4
	38. Remboursement effectué avec des faux billets.	Il faut se munir d'un détecteur de faux billets.	Rare	1
	39. Incapacité de rembourser.	Recours à l'avaliseur ou aux garanties.	Possible	1



Tableau n° 20 (suite 3) : évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.

Activités	Risques	Observation sur le dispositif	Estimation de la probabilité	
			Occurrence	Cote
Gestion des crédits en souffrance.	40. Pas de recouvrement.	Prévoir un registre de suivi des visites de recouvrement.	Rare	1
	41. Incapacité de recouvrir un membre du CC, du CA ou les personnes qui leur sont liées.	Notifier ces cas au service du contrôle interne qui est indépendant.	Peu probable	2
	42. Avis de retard non émis au client.	Centraliser les avis chaque mois.	Rare	1
	43. Avis de retard non émis à l'avaliseur.	Centraliser les avis chaque mois.	Rare	1
	44. Changement d'adresse du client.	Il n'a aucune disposition pour signaler les changements d'adresse.	Quasiment certain	4
	45. Changement d'adresse de l'avaliseur.	Il n'a aucune disposition pour signaler les changements d'adresse.	Quasiment certain	4
	46. Menace physique de l'agent de crédit par le client.	Les agents de crédit se font aider par les sages ou les policiers de la localité.	Quasiment certain	4
	47. Pas de sanction du client défaillant.	Non-respect de la politique de crédit.	Peu probable	2
	48. Client introuvable.	Non-respect des procédures pour les coordonnées du client	Quasiment certain	4

Source : nous-même.

#### 6.2.2.2.3. La criticité.

La criticité ou la matrice est l'évaluation de la probabilité d'occurrence, et de la gravité. Elle va nous permettre de hiérarchiser les risques identifiés afin de connaître ceux qui peuvent porter un coup dur sur l'atteinte des objectifs de l'institution. Pour hiérarchiser les risques, nous allons utiliser la formule de la criticité suivante :

$$\text{Criticité} = \text{Probabilité de survenance} * \text{Impact du risque}$$

Le **Tableau n° 21** ci-dessous récapitule les résultats de l'application de cette formule.



Tableau n° 21 : évaluation de la criticité des risques.

Activités	Risques	Probabilité	Impact	Criticité
Étude de la forme des dossiers de crédit.	1. Utilisation de formulaire Personne Morale à la place de Personne individuelle.	3	2	6
	2. Étude de dossiers incomplets.	3	4	12
	3. Dossier non saisi	1	4	4
	4. Adresse du client inexacte.	1	3	3
	5. Les frais d'assurance non imputés.	1	1	1
	6. Octroi de crédit à des clients indéliçats.	2	4	8
	7. Garanties fictives.	1	2	2
	8. Garantie irréaliste.	1	2	2
	9. Octroi de crédit à des clients fictifs.	1	5	5
	10. Avaliseur à statut fictif.	1	5	5
Étude de l'environnement socioéconomique du client.	11. Absence de plan d'activité.	3	1	3
	12. Plan de remboursement non compatible au client.	3	4	12
	13. Adhésion multiple dans les groupements.	3	4	12
	14. Historique du client non étudié.	2	4	8
	15. Non prise en compte de l'endettement du client aux près de ses fournisseurs.	4	4	16
Réunion du comité de crédit.	16. Octroi de crédit sans réunion du comité de crédit.	1	5	5
	17. Approbation des dossiers incomplets.	2	4	8
	18. Octroi de crédit aux clients recommandés par les supérieurs hiérarchies.	3	2	6
	19. Octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions.	1	3	3
	20. Octroi de crédit à des membres fictifs.	1	3	3
	21. Octroi de crédit à des clients non éligibles.	1	5	5
	22. Dépassement des plafonds de prêt.	1	3	3
	23. Montant accordé supérieur au montant demandé.	1	4	4
Complément du dossier après approbation du comité de crédit.	24. Mauvaise compréhension des termes du contrat.	3	4	12
	25. Vice de consentement entraînant la nullité du contrat.	1	4	4
	26. Contrat ne comportant pas le tribunal compétent en cas de litige.	1	2	2
	27. Contrat signé par la personne non habilitée.	1	4	4
	28. Signature sur la demande de crédit non conforme à celle sur le contrat.	1	4	4
	29. Ordre de livraison et de paiement non signés par le client et son fournisseur.	2	3	6



Tableau n° 21 (suite 1) : évaluation de la criticité des risques.

Activités	Risques	Probabilité	Impact	Criticité
Livraison de l'objet du crédit.	30. Crédit détourné par le mandataire du groupe.	1	4	4
	31. Détournement du crédit par un des acteurs du processus d'octroi de crédit.	1	5	5
	32. Différence entre crédit approuvé et crédit déboursé.	1	4	4
	33. Montant reçu par le fournisseur est différent à la valeur de l'objet du crédit.	1	4	4
	34. Le client reçoit l'objet du crédit non conforme à celui déclaré dans sa demande.	1	4	4
Remboursement des crédits à l'échéance.	35. Remboursement partiel à l'échéance.	4	3	12
	36. Retard de remboursement.	4	3	12
	37. Pas de remboursement à l'échéance.	4	5	20
	38. Remboursement effectué avec des faux billets.	1	3	3
	39. Incapacité de rembourser.	1	5	5
Gestion des crédits en souffrance.	40. Pas de recouvrement.	1	3	3
	41. Incapacité de recouvrer un membre du CC, du CA ou les personnes qui leur sont liées.	2	4	8
	42. Avis de retard non émis au client.	1	3	3
	43. Avis de retard non émis à l'avaliseur.	1	3	3
	44. Changement d'adresse du client.	4	4	16
	45. Changement d'adresse de l'avaliseur.	4	4	16
	46. Menace physique de l'agent de crédit par le client.	4	3	12
	47. Pas de sanction du client défaillant.	2	5	10
	48. Client introuvable.	4	5	20

Source : nous-même.

### 6.2.3. Présentation de la matrice des risques de la CAPEC Ksar

Le résultat de l'évaluation globale des risques nous permettra de situer chaque risque dans la matrice. Cette matrice présente les risques bruts et elle est une image des risques du processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR. Cependant comme dans la revue littérature et en concertation avec les managers de la CAPEC KSAR, nous avons considéré deux axes :

- l'axe horizontal ou axe des abscisses représente la gravité du risque ;
- l'axe vertical ou axe des ordonnées correspond à la probabilité d'occurrence du risque.

Ainsi la **Figure n° 6** présente la matrice des risques de la CAPEC Ksar. Les risques, correspondant à chaque niveau de la matrice, sont listés dans le **Tableau n °22** en fin de les analyser.

**Figure n° 6 : la matrice des risques de la CAPEC Ksar.**

			Faible	Modéré	Fort	Majeur	Catastrophe
			1 à 5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	20 à 25
			Criticité				
Probabilité	Quasiment certain	4					
	Possible	3					
	Peu probable	2					
	Rare	1					
			1	2	3	4	5
			Impact				

Source : nous-même

### 6.2.3.1. Analyse de la matrice des risques

La matrice des risques établie permettra à la CAPEC KSAR d'être informée du niveau des risques en vue de proposer des solutions pertinentes pour leur maîtrise. Mais il faut au préalable procéder à l'analyse des risques retrouvant dans la matrice pour déceler les risques susceptibles de compromettre à l'atteinte des objectifs de la CAPEC KSAR. Ainsi la matrice des risques de la CAPEC KSAR nous fait apparaître cinq niveaux.



Tableau n °22 : analyse de la matrice des risques de la CAPEC Ksar.

1 à 5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	20 à 25
Faible	Modéré	Fort	Majeur	Catastrophe
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3. Dossier non saisi.</li> <li>▪ 4. Adresse du client inexacte.</li> <li>▪ 5. Les frais d'assurance non imputés.</li> <li>▪ 7. Garanties fictives.</li> <li>▪ 8. Garantie irréaliste.</li> <li>▪ 11. Absence de plan d'activité.</li> <li>▪ 19. Octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions.</li> <li>▪ 20. Octroi de crédit à des membres fictifs.</li> <li>▪ 22. Dépassement des plafonds de prêt.</li> <li>▪ 23. Montant accordé supérieur au montant demandé.</li> <li>▪ 25. Vice de consentement entraînant la nullité du contrat.</li> <li>▪ 26. Contrat ne comportant pas le tribunal compétent en cas de litige.</li> <li>▪ 27. Contrat signé par la personne non habilitée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1. Utilisation de formulaire Personne Morale à la place de Personne individuelle.</li> <li>▪ .6. Octroi de crédit à des clients indéclicats.</li> <li>▪ 9. Octroi de crédit à des clients fictifs.</li> <li>▪ 10. Avaliseur à statut fictif.</li> <li>▪ 14. Historique du client non étudié.</li> <li>▪ 16. Octroi de crédit sans réunion du comité de crédit.</li> <li>▪ 17. Approbation des dossiers incomplets.</li> <li>▪ 18. Octroi de crédit aux clients recommandés par les supérieurs hiérarchies.</li> <li>▪ 21. Octroi de crédit à des clients non éligibles.</li> <li>▪ 29. Ordre de livraison et de paiement non signés par le client et son fournisseur.</li> <li>▪ 31. Détournement du crédit par un des acteurs du processus d'octroi de crédit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2. Étude de dossiers incomplets.</li> <li>▪ 12. Plan de remboursement non compatible au client.</li> <li>▪ 13. Adhésion multiple dans les groupements.</li> <li>▪ 24. Mauvaise compréhension des termes du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 15. Non prise en compte de l'endettement du client au prés de ses fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 37. Pas de remboursement à l'échéance.</li> </ul>

Tableau n° 22 (suite 1) : analyse de la matrice des risques de la CAPEC Ksar.

1 à 5	5 à 10	10 à 15	15 à 20	20 à 25
Faible	Modéré	Fort	Majeur	Catastrophe
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 28. Signature sur la demande de crédit non conforme à celle sur le contrat.</li> <li>▪ 30. Crédit détourné par le mandataire du groupe.</li> <li>▪ 32. Différence entre crédit approuvé et crédit déboursé.</li> <li>▪ 33. Montant reçu par le fournisseur est différent à la valeur de l'objet du crédit.</li> <li>▪ 34. Le client reçoit l'objet du crédit non conforme à celui déclaré dans sa demande.</li> <li>▪ 38. Remboursement effectué avec des faux billets.</li> <li>▪ 40. Pas de recouvrement.</li> <li>▪ 42. Avis de retard non émis au client.</li> <li>▪ 43. Avis de retard non émis à l'avaliseur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 39. Incapacité de rembourser.</li> <li>▪ 41. Incapacité de recouvrer un membre du CC, du CA ou les personnes qui leur sont liées.</li> <li>▪ 47. Pas de sanction du client défaillant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 35. Remboursement partiel à l'échéance.</li> <li>▪ 36. Retard de remboursement.</li> <li>▪ 46. Menace physique de l'agent de crédit par le client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 44. Changement d'adresse du client.</li> <li>▪ 45. Changement d'adresse de l'avaliseur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 48. Client introuvable.</li> </ul>

Source : nous-même



**Niveau catastrophique :** cette zone regroupe des risques à forte probabilité de survenance et un niveau très élevé d'impact. Ces risques méritent une attention particulière de la part des managements pour réduire le minimum possible le niveau des risques voir même les transférer ou les éliminer. La présence de ces risques menace l'existence de la CAPEC Ksar.

**Niveau majeur :** c'est un niveau qui a presque les mêmes caractéristiques que le niveau catastrophique cause pour laquelle ils peuvent voir appliquer les mêmes traitements des risques.

**Niveau Fort :** comme son nom l'indique, c'est un niveau fort par rapport à son niveau d'impact et sa probabilité d'apparition. C'est le niveau médian de la matrice des risques de la CAPEC Ksar. Les dispositifs de maîtrise des risques doivent être améliorés pour réduire au niveau faible les risques. Ces risques ont autant besoin d'être traités avec prudence pour ne pas les voir remonter au niveau majeur.

**Niveau modéré :** c'est un niveau que les managers de la CAPEC ont jugé tolérable. L'impact et le degré de survenance de ces risques sont au niveau acceptable. Ils sont plus faciles à maîtriser et il suffit un peu de rigueur pour les voir au niveau faible.

**Niveau faible :** c'est une zone où vraiment tous les risques qui y figurent ont une criticité très faible. C'est la zone où l'on souhaite retrouver tous les risques des autres niveaux déjà cités. Nous notons cependant dans cette zone deux catégories de risques :

- ~ Ceux qui ont la probabilité de survenance élevé mais l'impact est faible. Bien vrai que ce sont des risques moins dangereux mais les managements doivent les gérer le mieux possible pour réduire leur probabilité de survenance.
- ~ et ceux qui ont une probabilité de survenance faible et l'impact très élevé. Ce sont des risques très dangereux dont un œil vigilant est nécessaire pour éviter leur apparition car leur impact peut porter atteinte aux objectifs de l'institution.

Nous venons de concevoir la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit de la CAPEC KSAR. En dépit de tous les dispositifs de maîtrise des risques que l'institution a mis en place, cet outil nous révèle l'apparition des risques qui ont des impacts sur l'atteinte des objectifs de la CAPEC KSAR. Et il est de devoir des managements de l'agence de combler l'insuffisance des dispositifs de gestion des risques pour ramener les risques à des niveaux plus bas. Ainsi, nous allons essayer, dans la section suivante, de proposer des travaux post cartographie et de formuler des recommandations qui pourront aider les décideurs à réduire les niveaux de risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



### 6.3. Post Cartographie.

Après une toute nouvelle cartographie l'on se pose toujours les questions du genre : comment faire le diagnostic de l'évolution d'un risque ? Comment identifier les nouveaux risques et mesurer l'efficacité des actions de traitement initialement menées ? Sur quelle fréquence dois-je me baser pour mettre à jour ma cartographie ?

Et la réponse à ces questions servira de recommandations pour que les managers de la CAPEC de Ksar gèrent aux mieux les opportunités du post cartographie dans l'objectif de réduire au minimum possible leur risque.

#### 6.3.1. Diagnostique de l'évolution du risque.

Une cartographie est un diagnostic, une photographie globale des risques de l'entreprise à un moment donné. Par nature, elle est donc amenée à évoluer et l'entreprise ne saurait se référer indéfiniment à une première cartographie. L'objectif fixé est de ramener le risque brut à un niveau acceptable comme l'illustre la **Figure no 4 : matrice des risques résiduels**. Après l'attrait de la nouveauté du premier exercice de cartographie, l'on observe parfois une baisse d'intérêt de la part de certains participants qui peuvent déléguer leur responsabilité à des collaborateurs, ce qui se traduit par une descente en gamme des interlocuteurs. De ce fait l'implication du management de la CAPEC de Ksar est absolument indispensable pour maintenir la pérennité de la cartographie. Le management de la CAPEC de Ksar doit :

- ✓ maintenir de la supervision de l'exercice par un membre du management local formé ;
- ✓ faire extension de l'exploitation des résultats de la cartographie à d'autres exercices ;
- ✓ exiger le reporting devant le comité exécutif pour stimuler le maintien, la pertinence et le niveau de qualité des analyses.

#### 6.3.2. La mise à jour de la cartographie.

La post cartographie dépendra toutefois des objectifs qui auront été fixés lors de la prise de décision initiale d'entrer dans le processus de cartographie. Il y'a un consensus général : la cartographie a une durée de vie limitée. C'est un "arrêt sur image". Certains vont même



jusqu'à dire que la cartographie est déjà partiellement périmée le jour de sa publication. Cette mise en cause de la cartographie peut résulter soit :

- ~ d'une nouvelle activité ou de l'évolution du contexte (réglementaire, marché ...)
- ~ du dépassement du seuil ;
- ~ de l'identification d'un risque qui n'était pas précédemment perçu ;
- ~ de la disparation d'un ou plusieurs risques.

La cartographie évolue très vite et doit s'inscrire dans une démarche récurrente. Il incombe à la CAPEC de prendre toujours la décision de reconduire l'exercice en adoptant l'une des deux pratiques soit :

- ✓ la page blanche volontaire : c'est une façon de se remettre totalement en question à chaque cartographie et d'éviter ainsi de s'enfermer dans les mêmes sujets ;
- ✓ l'analyse des évolutions : cette pratique part des résultats de la précédente cartographie. Elle permet de faire émerger et de mieux identifier les nouveaux risques par rapport aux risques persistants.

### 6.3.3. Fréquence de renouvellement de la cartographie.

Fixer la fréquence de renouvellement de la cartographie dépend nécessairement des ressources internes de la CAPEC. Et comme c'est une première expérience, la CAPEC doit former le personnel intervenant et se baser sur le planning de suivi des risques (**Tableau n° 23**) pour mettre à jour son registre de risque. Les pratiques constatées montrent que la fréquence des cartographies est de six mois pour certaines entreprises et peut aller jusqu'à deux ans pour d'autres.

Nous suggérons que la CAPEC de Ksar aligne le renouvellement des cartographies sur les exercices budgétaires ou l'exercice stratégique afin d'alléger l'engagement du management en termes de disponibilité, de contraintes et de charge de travail. C'est une manière de traiter simultanément le problème des allocations de ressources pour conduire les plans d'actions.



Tableau n° 23 : planning de suivi des risques.

	Planning de suivi des risques			
	Mensuel	Trimestriel	Semestriel	Annuel
<b>Catastrophique</b>	Ces risques seront suivis durant toute l'année pas à pas.			
<b>Majeur</b>	Ces risques seront suivis durant toute l'année pas à pas.			
<b>Fort</b>		Selon les moyens il faut faire des missions de contrôle au moins chaque 3 mois.		
<b>Modéré</b>				
<b>Faible</b>				Au minimum, il faut contrôler 2 fois par an.

Source : Nous-même

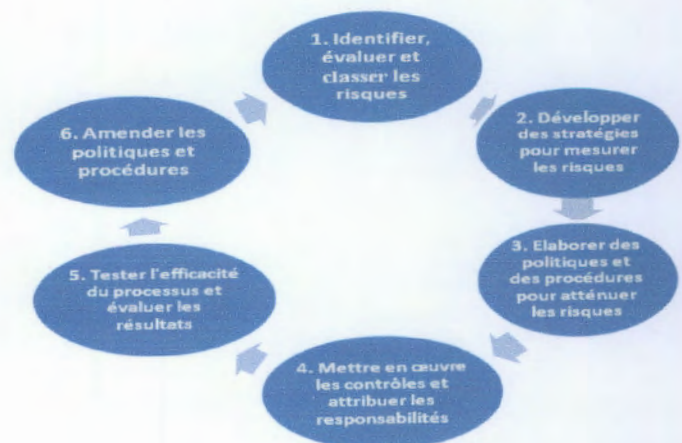
#### 6.3.4. Le processus itératif.

Le processus itératif est une méthode de gestion des risques qui dépend de la fréquence de renouvellement de la cartographie et du planning de suivi des risques. C'est un processus qui aide les nouveaux utilisateurs de la cartographie. Il est composé de six étapes (Figure n°7).

C'est un processus qui sera très utile à la CAPEC de KSAR car il présente, prévoit, détecte et corrige les risques qu'encourent l'IMF.

- ❖ De l'étape 1 et à 2 : l'on aboutit à la présentation des risques brutes.
- ❖ La prévention : étapes 3 et 4.
- ❖ La détection : étape 5.
- ❖ La correction : étape 6.

Figure n°7 : processus itératif



Source : nous-même.

## Conclusion

Nous venons de terminer notre dernier chapitre de notre plan de recherche. Dans ce chapitre nous avons utilisé notre méthodologie de recherche comme présenté dans le chapitre 3. A travers ce chapitre, nous avons, d'abord faire connaissance du processus d'octroi de crédit de la CAPEC/KSAR, ensuite identifier les risques qui y découlent, les évaluer, les estimer et de faire un compte rendu sur ces risques et enfin discuter avec les concernés pour trouver les politiques à mener pour pérenniser la cartographie. La direction de la CAPEC/KSAR sont conscients que la gestion de ces risques est un processus continu car il faudra toujours garder à l'œil les risques identifiés particulièrement ceux qui sont les plus significatifs et faire un mis à jour pour prendre en compte les nouveaux venus.



## Conclusion Générale

En faisant réfléchir les individus sur les risques et les opportunités de leur entreprise et en leur restituant une vision commune de ses risques, la cartographie permet de décloisonner les organisations, fédérer et mobiliser les ressources au service de la stratégie. Elle est un outil de pilotage très formidable, d'aide à la décision et d'amélioration continue d'une organisation.

Notre mission était de concevoir la cartographie des risques liés au processus d'octroi des crédits de la CAPEC de Ksar. Ce travail est facilité grâce à une étude axée sur deux parties. D'une part notre revue de littérature qui nous a conduit à adopter un modèle de recherche centré sur les techniques de collectes de données du processus d'octroi de crédit de notre IMF. Et d'autre part notre mise en pratique du modèle de recherche aboutissant à la conception d'une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit de la CAPEC/KSAR.

Cette cartographie devra permettre à l'institution d'avoir une meilleure appréciation de son niveau de vulnérabilité afin de gérer mieux ses risques pour atteindre ses objectifs.

Disons que la conception d'une cartographie des risques n'est pas chose facile et son utilisation est toujours à perfectionner et à renouveler car elle peut être même partiellement périmée le jour de sa publication.

Dès l'instant que la CAPEC Ksar accepte de voir ses risques, c'est déjà dépasser la peur de prendre conscience de ses limites. Mais cette démarche va inévitablement provoquer des questions de fond au plus haut niveau de l'institut et faire émerger des problèmes opérationnels qui auraient été ignorés ou négligés.

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Sommaire des annexes :**

<b>Annexe 1 : aspect l'égal et statutaire des caisses .....</b>	<b>112</b>
<b>Annexe 2 : typologie de fraudes et d'erreurs .....</b>	<b>116</b>
<b>Annexe 3 : les dix principes de bonnes pratiques .....</b>	<b>118</b>
<b>Annexe 4 : les bénéficiaires potentiels d'une cartographie des risques .....</b>	<b>120</b>
<b>Annexe 5 : les deux approches pour la construction d'une Cartographie .....</b>	<b>121</b>
<b>Annexe 6 : cartographie "horizon des risques .....</b>	<b>122</b>
<b>Annexe 7 : cartographie portefeuille des risques .....</b>	<b>123</b>
<b>Annexe 8 : cartographie vision "radar des risques" .....</b>	<b>124</b>
<b>Annexe 9 : les référentiels de la gestion globale des risques .....</b>	<b>125</b>
<b>Annexe 10 : flow-chart du processus d'octroi de crédit de la CAPEC Ksar .....</b>	<b>128</b>
<b>Annexe 11 : organigramme de la PROCAPEC .....</b>	<b>131</b>
<b>Annexe 12 : questionnaires destinés aux agents de crédit .....</b>	<b>132</b>
<b>Annexe 13 : questionnaires destinés au Gérant .....</b>	<b>133</b>
<b>Annexe 14 : questionnaires destinés au service Chargé d'inspection et du contrôle interne .....</b>	<b>134</b>
<b>Annexe 15 : questionnaires destinés aux clients .....</b>	<b>135</b>
<b>Annexe 16 : grille de séparation des tâches des différents intervenants dans le processus d'octroi de crédit.....</b>	<b>136</b>

## Annexe 1 : aspect l'égal et statutaire des caisses

---

### Les textes qui régissent l'activité de la microfinance en Mauritanie sont :

- La loi 95-011 du 17 juillet 1995 portant réglementation bancaire.
- La loi 98-008 du 28 janvier 1998 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit.
- L'instruction 001/GR/1999 du 21 janvier 1999 de la Banque Centrale de Mauritanie-BCM relative aux Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit portant application de la loi 98-008.

La loi du 28 janvier 1998 définit les orientations suivantes :

- assurer le respect du caractère privé et autonome des mutuelles d'épargne et de crédit et leurs unions ;
- limiter l'implication des autorités de tutelle.

Les objectifs fondamentaux poursuivis visent à assurer, avec une certaine flexibilité, la protection des déposants, la sécurité des opérations et l'autonomie financière sans préjudice de la nécessaire tutelle des autorités monétaires.

Aux termes des dispositions de la loi 98-008 du 28 janvier 1998 et de l'instruction 001/GR/1999 de la BCM, les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire sont soumises à la loi bancaire. En effet, l'article 3 de l'instruction susvisée précise que « l'exercice de l'activité de mutuelle ou coopérative d'épargne et de crédit définie à l'article 1 de la loi du 28 janvier 1998, est soumis à l'agrément préalable de la Banque Centrale, dans le cadre des dispositions de la loi du 17 juillet 1995 portant réglementation bancaire».

L'instruction de la BCM précise les dispositions utiles à la constitution, la mise en place et le fonctionnement des institutions, en indiquant notamment les mécanismes et modalités de contrôle et de surveillance. En annexe à cette instruction, la BCM a publié des modèles de statuts et de règlement intérieur applicables aux institutions susvisées.



L'instruction fixe notamment les conditions d'agrément, d'établissement et de communication à la BCM des documents comptables et des déclarations à la centrale des risques et à la centrale des incidents de paiement ; elle définit les ratios prudentiels de gestion.

**Les CAPEC sont régis par la Loi No 98-008 / 1998.**

Cette loi précise à l'article 4 *qu'aucune institution ne peut exercer ses activités sans avoir été au préalable agréée et inscrite sur le registre des institutions tenu par la BCM.*

À l'article 7, il est dit que *les institutions sont tenues de respecter les règles d'action mutualiste ou coopérative définies par leurs statuts* et l'article 12 dit que les statuts doivent être adoptés *selon un modèle type.*

L'article 17 précise que *les institutions sont exonérées, pendant une période de cinq ans après l'obtention de l'agrément, de tout impôt direct ou indirect, taxe ou droit afférents à leurs opérations de collecte de l'épargne et de distribution du crédit.*

Alors que l'article 18 prévoit que *deux ou plusieurs institutions de même niveau peuvent se regrouper pour fusionner et former ainsi une nouvelle institution. Une institution peut se scinder en deux ou plusieurs institutions.*

Et à l'article 24, le législateur prévoit la création de la structure de deuxième niveau. *Deux ou plusieurs institutions de base peuvent se regrouper pour constituer une union. Une institution de base ne peut être membre de plus d'une union.*

Les articles 25 et 26 précisent le rôle de la structure de deuxième niveau ainsi :

*Les unions ont pour mission de protéger et de gérer les intérêts de leurs membres, de leur fournir des services de tous ordres, notamment administratif, professionnel et financier en vue de concourir à la réalisation de leurs objectifs. Elles agissent en qualité d'organisme de surveillance, de contrôle et de représentation des institutions de base qui leur sont affiliées.*

*Les opérations d'une union consistent principalement à :*

- 1) apporter à ses membres, c'est-à-dire les institutions de base qui lui sont affiliées une assistance technique notamment en matière de gestion, de comptabilité, de finances, d'éducation et formation ;*
- 2) vérifier et contrôler les comptes et les états financiers de ses membres ;*
- 3) inspecter les institutions de base ;*
- 4) promouvoir les institutions de base ;*
- 5) représenter ses membres auprès de la fédération à laquelle elle est affiliée et si elle ne l'est pas, aux plans national et international.*

Les articles 37 à 43 définissent les contrôles et les modalités d'application. Il est dit que *toute union est chargée d'assurer le contrôle sur pièces et sur place, des opérations des institutions qui lui sont affiliées. À cet effet, elle peut édicter tous manuels de procédures, sous réserve que ceux-ci soient conformes aux normes édictées en la matière par la Banque Centrale.*



*Le contrôle et la surveillance portent sur tous les aspects touchant à l'organisation et au fonctionnement de ses institutions, en rapport avec les textes législatifs, réglementaires, les statuts et les règlements qui les régissent. Le contrôle doit notamment permettre de procéder à l'évaluation :*

- 1) des politiques et pratiques financières ;*
- 2) de la fiabilité de la comptabilité ;*
- 3) de l'efficacité du contrôle interne ;*
- 4) des politiques et pratiques coopératives.*

Les organes chargés de la surveillance et du contrôle ont droit, dans le cadre de cette mission, à la communication sur leur demande, de tous documents et informations nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, sans que le secret professionnel ne leur soit opposable.

Les organes chargés de la surveillance et du contrôle au sein des institutions peuvent recourir à toute assistance technique en vue de les aider à accomplir efficacement leur mission. Leurs agents peuvent être admis, à leur demande ou sur l'initiative des dirigeants, à participer à des réunions des organes de l'institution.

Les statuts pour leur part, en plus de prévoir le nom de la caisse (art 2), le territoire d'intervention (art 3) et le lieu du siège (art 4), ils précisent que pour exister, la caisse doit toujours compter au moins 100 membres (art 6).

Les statuts à l'article 8 confirment que les caisses sont régies par les principes de la coopération et énumèrent quelques règles d'action mutualiste.

*La Caisse est régie par les principes de la coopération. Elle doit respecter les règles d'action mutualiste, notamment :*

- 1. l'adhésion des membres est libre et volontaire ;*
- 2. le nombre de membres n'est pas limité ;*
- 3. le fonctionnement est démocratique ;*
- 4. le vote par procuration n'est autorisé que dans des cas exceptionnels et dans les limites prévues par le règlement intérieur, également dénommé règlement ;*
- 5. la rémunération des parts sociales est limitée ;*
- 6. la constitution d'une réserve générale est obligatoire. Les sommes ainsi mises en réserve ne peuvent être partagées entre les membres ;*
- 7. les actions visant l'éducation économique et sociale des membres sont privilégiées.*

Les articles 10 à 20 inclusivement portent sur les membres dont les droits et les devoirs de ceux-ci.

**Droits des membres, chaque membre de la Caisse a le droit de :**

1. participer aux assemblées générales avec droit de vote ;
2. se porter candidat aux divers postes des organes de la Caisse ;
3. consulter, dans le registre de la Caisse, les documents prévus au règlement ;
4. réaliser, avec la Caisse, toutes les opérations prévues à l'article 7.



**Devoirs des membres : tout membre de la Caisse doit :**

1. respecter les statuts et règlements ;
2. se conformer aux décisions de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration et de tous les autres organes de la Caisse ;
3. effectuer régulièrement des dépôts auprès de la Caisse ;
4. participer aux Assemblées Générales.

L'article 24 ébauche les champs de compétence de l'assemblée générale.

*Sans que la présente énumération soit limitative, l'Assemblée Générale a compétence pour :*

1. *s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la Caisse ;*
2. *modifier les statuts et le règlement ;*
3. *élire les membres des organes de la Caisse ;*
4. *créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;*
5. *approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;*
6. *adopter le projet de budget ;*
7. *fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;*
8. *définir la politique de crédit de la Caisse ;*
9. *créer toute structure qu'elle juge utile ;*
10. *traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de la Caisse.*

Les articles 35 à 60 traitent du rôle et des responsabilités des trois conseils sans oublier l'article 40 qui note la gratuité des fonctions de dirigeants ainsi :

*Les fonctions exercées par les membres au sein des organes ne sont pas rémunérées. Toutefois, les frais engagés par les membres du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit ou du Conseil de Surveillance dans l'exercice de leurs fonctions, peuvent leur être remboursés, dans les conditions fixées par décision de l'Assemblée Générale.*

L'article 58 qui parle du secret professionnel

*Les dirigeants sont astreints au secret professionnel. Ils ne peuvent communiquer des renseignements sur la Caisse ou ses membres que dans les limites fixées par les règles de déontologie.*

Et l'article 59 qui précise les conflits d'intérêts

Sous peine d'être destitué de ses fonctions et sans préjudice de tous autres recours ou sanctions, un dirigeant ne peut se prononcer sur un dossier de prêt qui le concerne ou qui concerne une personne à laquelle il est lié au sens de l'article 53, ni assister aux délibérations d'une réunion, ni participer aux décisions qui s'y rapportent. Il en est de même pour le dirigeant qui détient des intérêts dans une entreprise mettant en conflit ses intérêts et ceux de la Caisse. Il doit, dans ce cas, déclarer ses intérêts dans l'entreprise concernée.



## Annexe 2 : typologie de fraudes et d'erreurs

En raison de nombreux facteurs, l'activité de microfinance exercée dans nos pays en stade de développement est particulièrement exposée au risque de fraude, principalement à l'initiative de son personnel. Dans ce contexte, cette partie se propose de dresser un panorama général des principales causes de fraudes et d'erreurs envisageables, dans la mesure où elles influent sur le niveau du risque de crédit.

Selon Frédéric & al. (2010,111), les erreurs peuvent être involontaires ou volontaires. Dans ce dernier cas, on doit parler de fraude. Ainsi il y a lieu de distinguer deux type de fraude : la première appelée fraude administrative et la seconde est nommée le vol. Le tableau suivant nous présente d'une manière exhaustive les types d'erreur et de fraude qu'on pourra rencontrer dans notre processus d'octroi de crédit.

Tableau : typologie d'erreurs et de fraudes

Catégories de risques Niveau 1	Définition	Catégories niveau 2	Exemples Niveau 3
Erreurs	C'est un acte involontaire qui consiste de ne pas faire ce qu'il aurait fallu.	Erreur de principe (qui consiste à une mauvaise application d'un principe comptable.	Comptabiliser un salaire dans les frais de dossier d'un client.
		Erreur d'omission (elle se produit lors de l'absence d'inscription dans le registre approprié.	Facture non inscrite aux livres ou bien Encaissements non comptabilisé
		Erreur de commission (elle correspond à une erreur de parcours).	écriture de journal erronée (Débiter au lieu de créditer) ou bien erreur d'addition ou encore Inversion de chiffres (augmenter un inverser un chiffre)



Tableau (suite) : typologie d'erreurs et de fraudes

Catégories de risques Niveau 1	Définition	Catégories niveau 2	Exemples Niveau 3	
Fraudes	Les fraudes ou erreurs volontaires sont des Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner 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 à l'entreprise.	Fraude administrative (Fausser la situation financière dans le but d'induire en erreur le gérant, l'agent de crédit ou d'autres...)	Augmenter les produits et réduire les charges.  Ne pas déclarer tous les stocks en entrepôt.	
		Le Vol	Vol d'éléments d'actifs autres que l'argent	Voler des biens ou produits ;  Faire sortir des marchandises pour des clients fictifs ;
			Vol provenant des encaissements	Enregistrer le remboursement d'un client dans la caisse interne.
			Vol d'argent au moyen de débours frauduleux	Modifier des écritures dans les registres et prendre l'équivalent dans la caisse.

Sources : Frédéric & al. (2010,111), HAMZAOUI Mohamed (2005 :121), DONNADIEU (2009 :37), AMD<sup>18</sup> et nous-même.

<sup>18</sup> AMD-Conseil est un cabinet de conseil, site web : <http://www.fimarkets.com>.



### Annexe 3 : les dix principes de bonnes pratiques

#### Élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque [opérationnel]

- **Principe 1** : Le conseil d'administration [de l'institution bancaire] devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une **catégorie distincte de risque à gérer**, et il devrait **approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque**. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque tout entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.
- **Principe 2** : Le conseil d'administration devrait garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un **audit interne** efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne devrait pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.
- **Principe 3** : La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon **cohérente** dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, **à tous les niveaux**, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des **politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel** pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.

#### Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque [opérationnel]

- **Principe 4** : – Les banques devraient **identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants**. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.
- **Principe 5** : – Les banques devraient mettre en œuvre un **processus de suivi régulier** des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.
- **Principe 6** – Les banques devraient adopter des politiques, **processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel**. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.
- **Principe 7** – Les banques devraient mettre en place des **plans de secours et de continuité d'exploitation** pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

#### Rôle des superviseurs



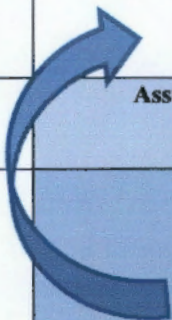
- **Principe 8** – Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un **dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants**, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque.
- **Principe 9** – Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une **évaluation indépendante** des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

#### Rôle de la communication financière

- **Principe 10** – La **communication financière** des banques devrait être suffisamment étoffé pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

Annexe 4 : les bénéficiaires potentiels d'une cartographie des risques

Bénéficiaires	Activités		
	Maitrise des risques	Contrôle	Communication financière, externes, internes.
<b>Tierces parties prenantes</b> Investisseurs, actionnaires, opinion publique.			<b>Document de référence (si soumis)</b>
<b>Gouvernement d'entreprise</b> Président, Ca, Comité audit	<b>Assure le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques.</b>		
<b>Pilotage stratégique</b> Direction générale	<b>Processus de management des risques (cartographie)</b>		
<b>Management opérationnel</b> Entités opérationnelles, fonctionnelles.			
<b>Management des risques</b>			
<b>Audit interne</b>			



**NB :** les entrées horizontales du tableau représentent les acteurs de l'entreprise et les entrées verticales expriment le rôle des acteurs face aux éléments cartographiques.

Source : AMRAE (2010 :25).



## Annexe 5 : les deux approches pour la construction d'une Cartographie

Figure : Les deux approches pour la construction d'une Cartographie.

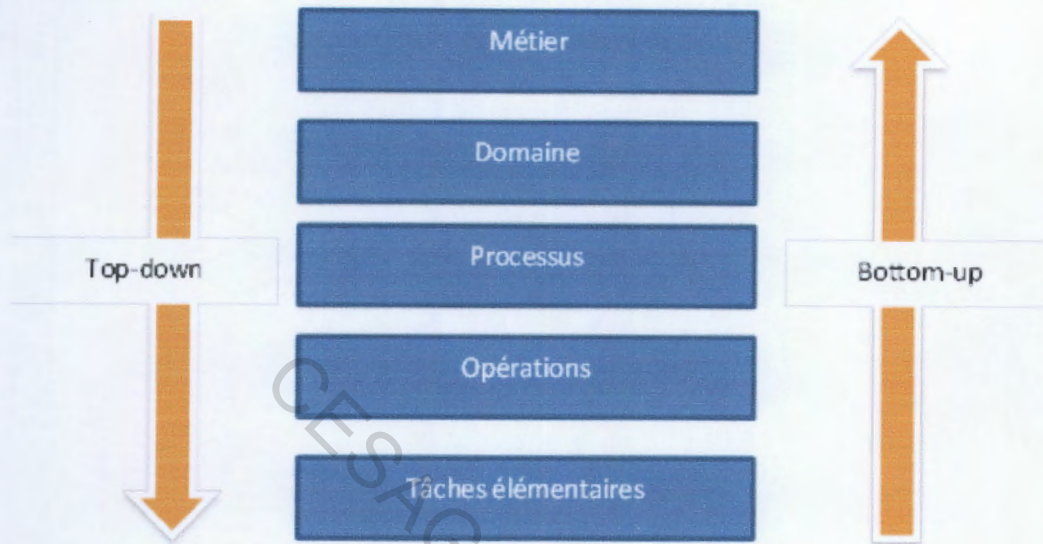
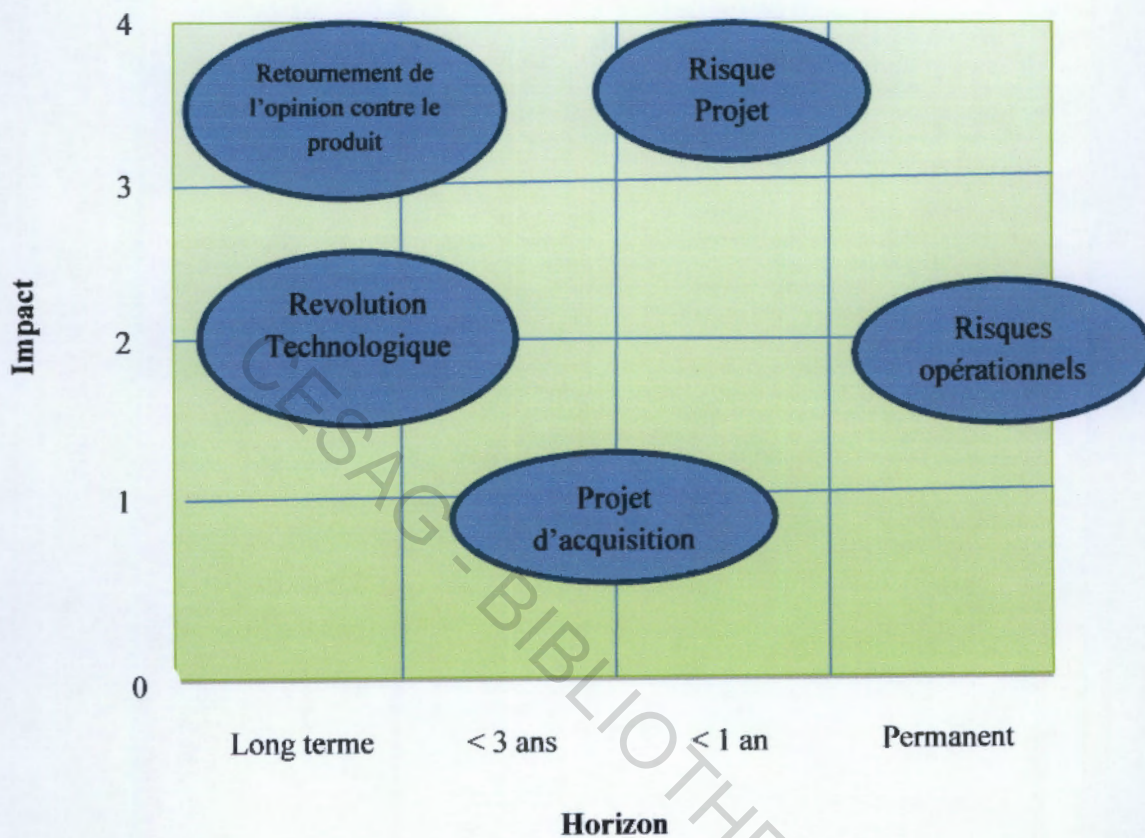


Tableau : les approches d'identification des risques.

	Top Dawn	Bottom Up
<b>Étape 1</b>	L'identification des risques se fait par les membres du comité de direction. Les dangers sont donc recensés en fonction de la stratégie suivie par l'entreprise.	Le niveau de détail requis détermine le niveau hiérarchique des interlocuteurs à rencontrer. L'identification prendra forme de questionnaires ou d'entretien ouverts.
<b>Étape 2</b>	Mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de la cartographie.	Identification des risques des activités et des risques liés aux interactions de ces activités.
<b>Étape 3</b>	L'examen des risques stratégiques permet de s'assurer de la prise en compte des processus transversaux ou managériaux, ce qui peut être en adéquation avec la Direction Générale.	Permet l'obtention d'un recensement plus exhaustif des risques. La consultation des opérationnels pour la réalisation permet une meilleur implication.

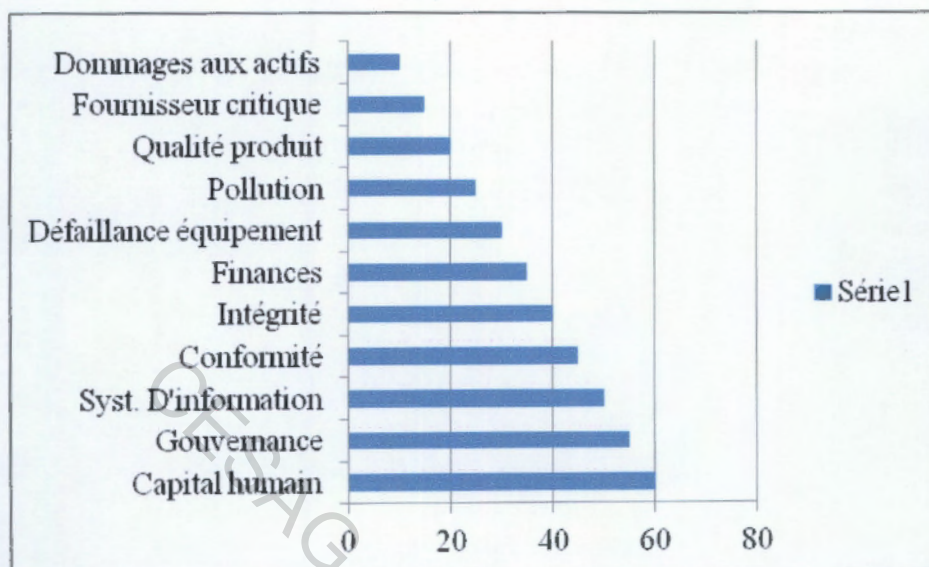
Annexe 6 : cartographie "horizon des risques"



Source : nous-même à partir d'AMRAE, (2010 :61).

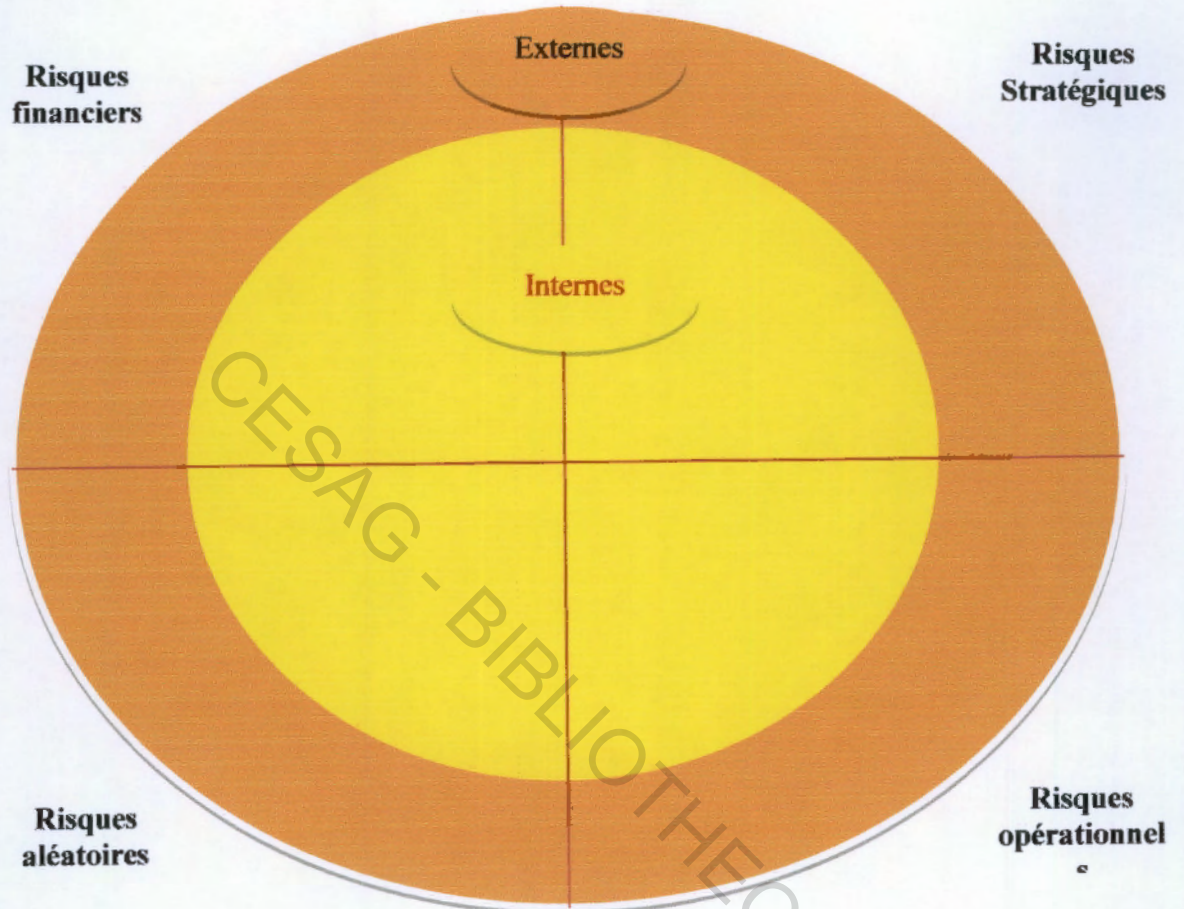


Annexe 7 : cartographie portefeuille des risques



Source : nous-même à partir de AMRAE, (2010 :61).

Annexe 8 : cartographie vision "radar des risques"



Source : nous-même à partir d'AMRAE, (2010 :61)



## Annexe 9 : les référentiels de la gestion globale des risques

---

Les normes **Bâle II** (le Nouvel Accord de Bâle) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Ces directives ont été préparées depuis 1988 par le Comité de Bâle, sous l'égide de la « banque centrale des banques centrales » : la Banque des règlements internationaux et ont abouti à la publication de la Directive CRD.

Les normes de Bâle II devraient remplacer les normes mises en place par Bâle I en 1988 et visent notamment à la mise en place du ratio McDonough destiné à remplacer le ratio Cooke. En 2010, le minimum de fonds propres Tiers-I requis par les accords de Bâle est de 4 % mais les investisseurs exigent plutôt des banques un ratio supérieur à 10 %<sup>1</sup>. Face aux 500 milliards d'euros de produits dérivés<sup>2</sup> et aux risques hors bilan qu'ils représentent<sup>3</sup>, la révision des normes bancaires Bâle III est en cours.

Suivant le même canevas, de nouvelles normes Solvabilité II sont, en 2008, en cours de discussion pour les sociétés d'assurances et de réassurance

**Solvabilité II** (*Solvency II* en anglais) est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance. Dans la lignée de Bâle II, son objectif est de mieux adapter les fonds propres exigés des compagnies d'assurances et de réassurance avec les risques que celles-ci encourent dans leur activité.

### COSO

En 1980, le sénateur américain TREADWAY a initié une importante recherche sur la notion de contrôle interne et c'est en 1985 qu'est créé le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dont l'objectif est d'améliorer la qualité du « reporting financier ».

En 2004, le COSO a proposé une évolution de son modèle de référence sur le contrôle interne appelé COSO 1 consistant en un modèle plus global dédié à la gestion des risques de l'entreprise (*ERM - Enterprise Risk Management Framework*), appelé COSO 2.

### RIMS

Fondé en 1950, le RIMS (Risk and Insurance Management Society) – Organisation à but non lucratif dédiée à la promotion de la gestion des risques, une profession qui protège les ressources physiques, financières et humaines. Le concept d'ERM est défini par le RIMS comme la culture, les processus et outils permettant d'identifier les opportunités stratégiques et de réduire l'incertitude. L'ERM favorise la prise en compte des risques critiques de manière à permettre l'atteinte des objectifs d'une organisation.

Le concept d'ERM est défini par le RIMS comme la culture, les processus et outils permettant d'identifier les opportunités stratégiques et de réduire l'incertitude. L'ERM favorise la prise en compte des risques critiques de manière à permettre l'atteinte des objectifs d'une organisation.



Le processus ERM, lui, est défini comme un processus qui permet la réduction de l'incertitude et promeut l'exploitation des opportunités. Il comprend 5 étapes :

1. Identifier les facteurs susceptibles d'entraver, de faciliter l'atteinte des objectifs, voire de les dégrader.
2. Évaluer les risques perçus à partir de critères d'impacts cohérents et objectifs permettant de quantifier le niveau de risque.
3. Évaluer la tolérance au risque.
4. Réduire le risque et exploiter les opportunités.
5. Surveiller l'opportunité (dans le temps) et l'efficacité des actions de réduction de risques.

Selon le *RIMS Risk Maturity Model (RMM)*, le niveau d'intégration de la gestion des risques par la direction et dans l'organisation peut être évalué sur la base de critères d'évaluation (« *key drivers* ») portant sur les sept compétences clés (appelées « *attributes* ») que nécessitent l'ERM :

#### **1. ERM-based approach**

Niveau de support accordé à une approche basée sur la gestion des risques dans la culture groupe. Cela va au-delà d'une simple conformité à la réglementation. Niveau d'intégration, de communication et de coordination de l'audit interne, des systèmes d'information, de la conformité, de la gestion des risques et du contrôle interne.

#### **2. ERM process management**

Niveau d'intégration du processus ERM dans les activités et d'utilisation des étapes pour identifier, évaluer, réduire et surveiller. Niveau d'incorporation des méthodes qualitatives aux méthodes quantitatives, analyses, outils et modèles.

#### **3. Risk appetite management**

Niveau de compréhension du compromis risques/bénéfices dans une activité. Politique visant à faciliter la prise de décision et réduire les écarts entre risque perçu et risque réel. L'appétence pour le risque définit la frontière du risque acceptable et la tolérance définit la variation d'appétence pour le risque que la direction estime acceptable.

#### **4. Root cause discipline**

Niveau de discipline dans l'identification de la cause d'un problème et des liaisons entre événements et sources permettant de réduire l'incertitude, collecte d'informations et mesure



de l'efficacité des contrôles. Le niveau de risque lié aux personnes, à l'environnement externe, aux systèmes, aux processus et aux relations est exploré.

#### **5. Uncovering risks**

Niveau de qualité et de détail des activités d'évaluation de risques dans la documentation sur les risques et opportunités. Niveau de récupération d'informations en provenance des employés, des bases de données et autres fichiers électroniques permettant de découvrir les dépendances et corrélations au sein de l'entreprise.

#### **6. Performance management**

Capacité à établir une vision et une stratégie, à travailler partir des processus financiers, clients, d'affaires et des perspectives de croissance. Niveau d'exposition à l'incertitude et aux dérives potentielles par rapport aux plans/attentes.

#### **7. Business resiliency and sustainability**

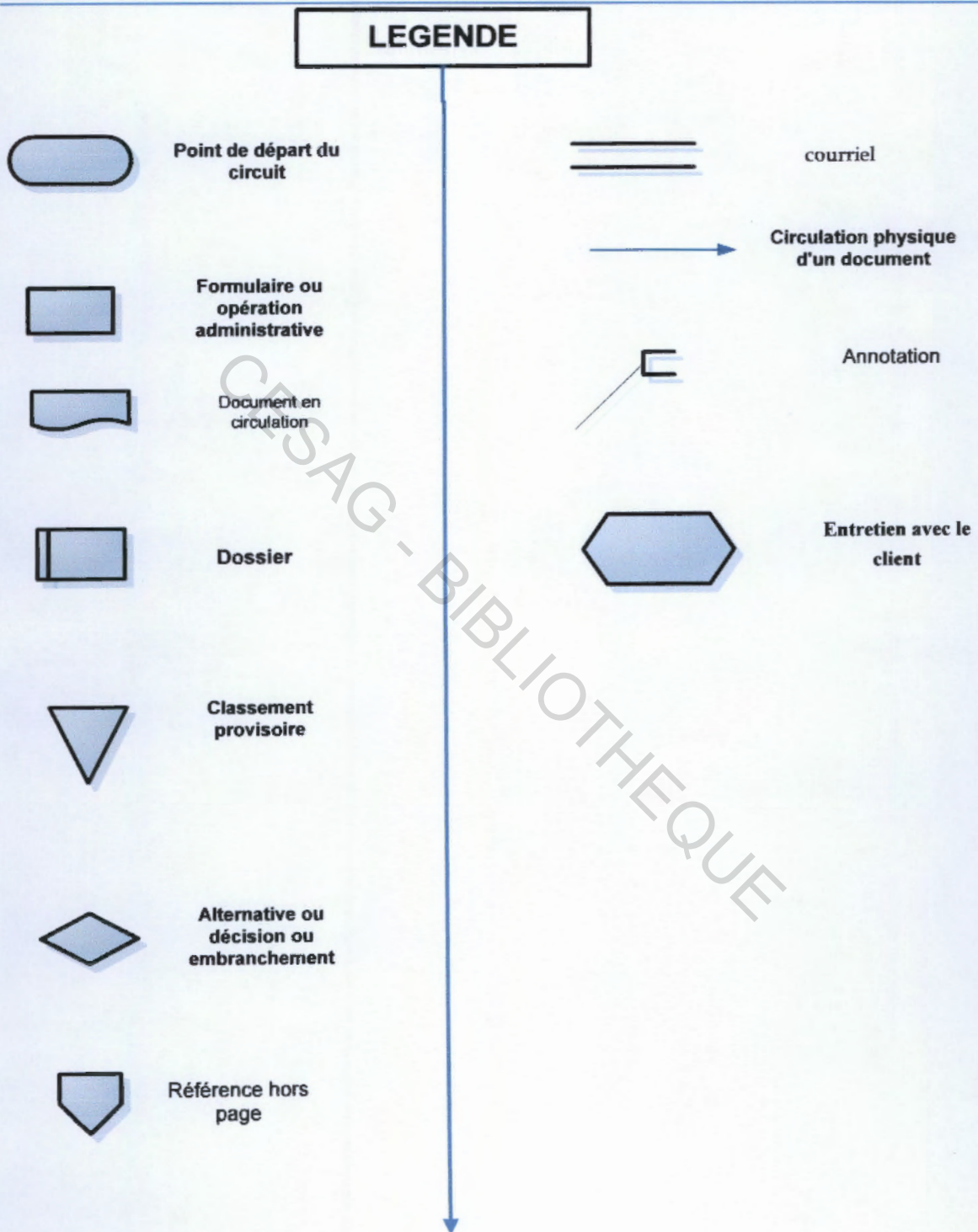
Étendue de l'intégration des aspects de viabilité du processus ERM dans la planification opérationnelle. Cela nécessite d'évaluer la façon dont la planification supporte la résilience et la valeur. Niveau d'appropriation et de planification au-delà des simples plateformes technologiques de secours. A titre d'exemples, sont concernés les dépendances des vendeurs et de la distribution, les défaillances dans la chaîne d'approvisionnement, les changements significatifs des prix de marché, la volatilité du cash-flow, etc.

A chacune de ces compétences correspond un niveau de maturité selon le nombre de critères remplis, le niveau le plus faible déterminant le niveau de maturité de l'ERM au sein de l'organisation avec dans l'ordre :

0. Inexistant
1. Ad hoc
2. Initial
3. Reproductif
4. Géré
5. Avancé

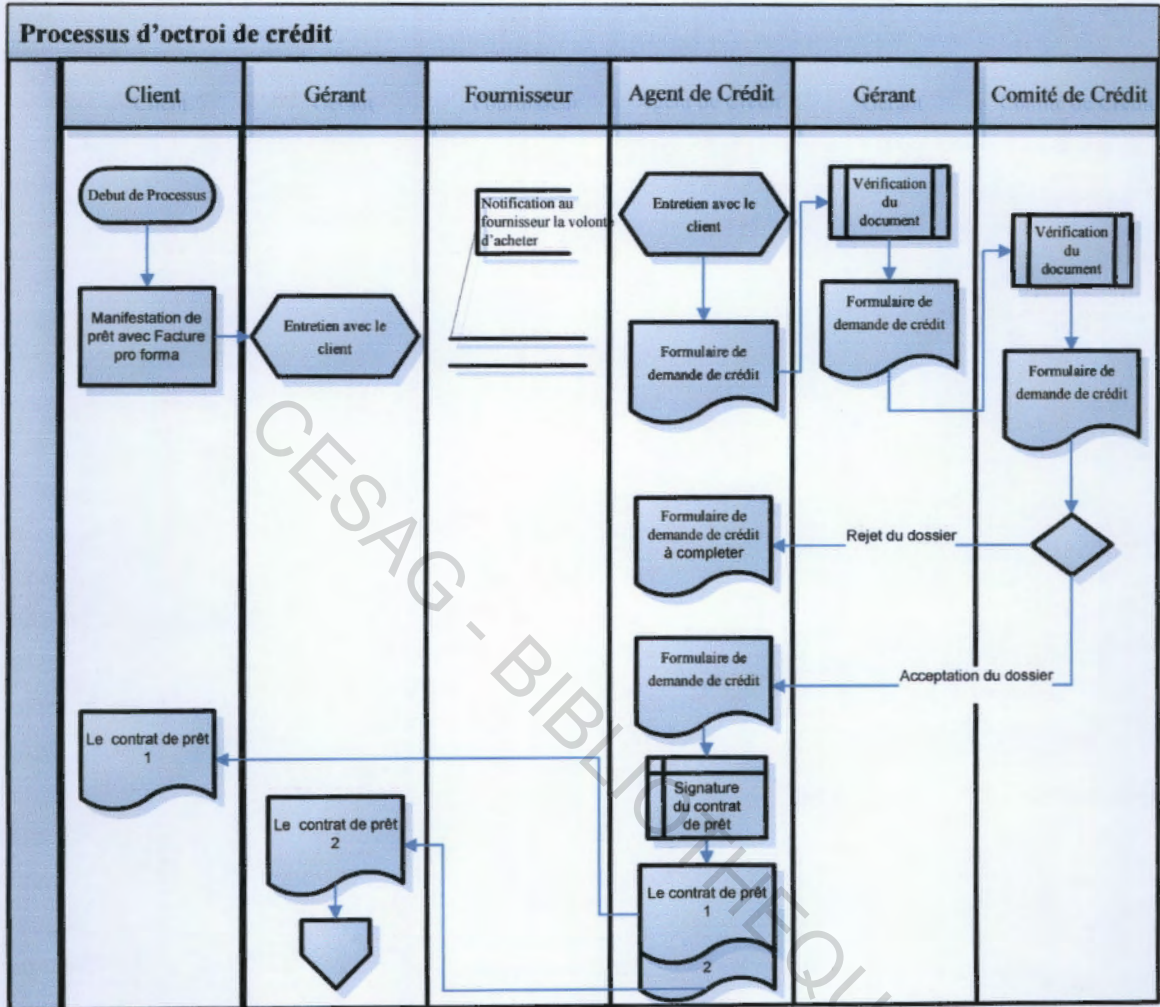
Ainsi, ce modèle de gestion de risques permet à toute entreprise de se situer par rapport à un référentiel et de se fixer des objectifs d'amélioration.

Annexe 10 : flow-chart du processus d'octroi de crédit de la CAPEC Ksar

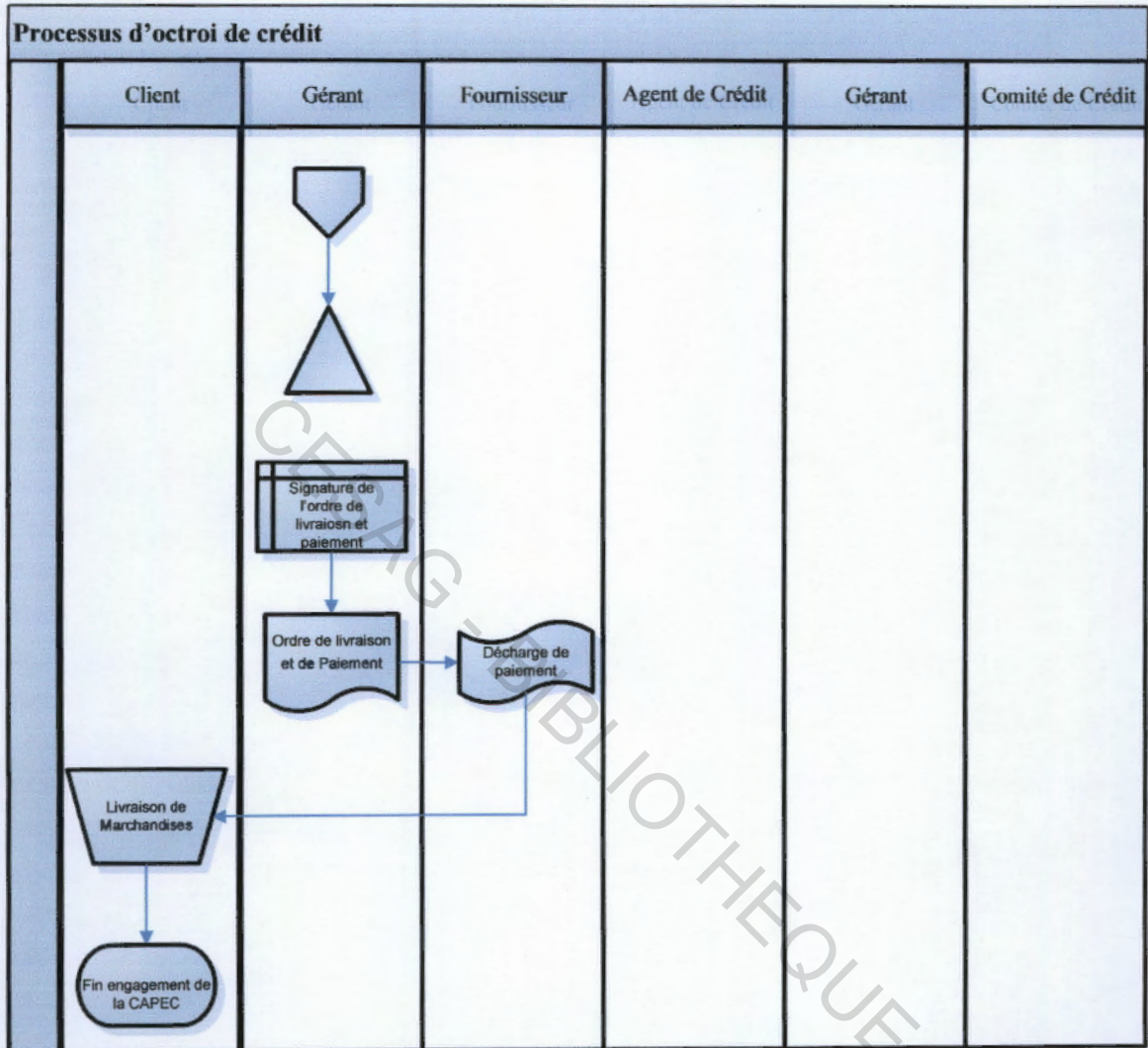




Processus d'octroi de crédit de la CAPEC Ksar



Processus d'octroi de crédit de la CAPEC Ksar (suite)

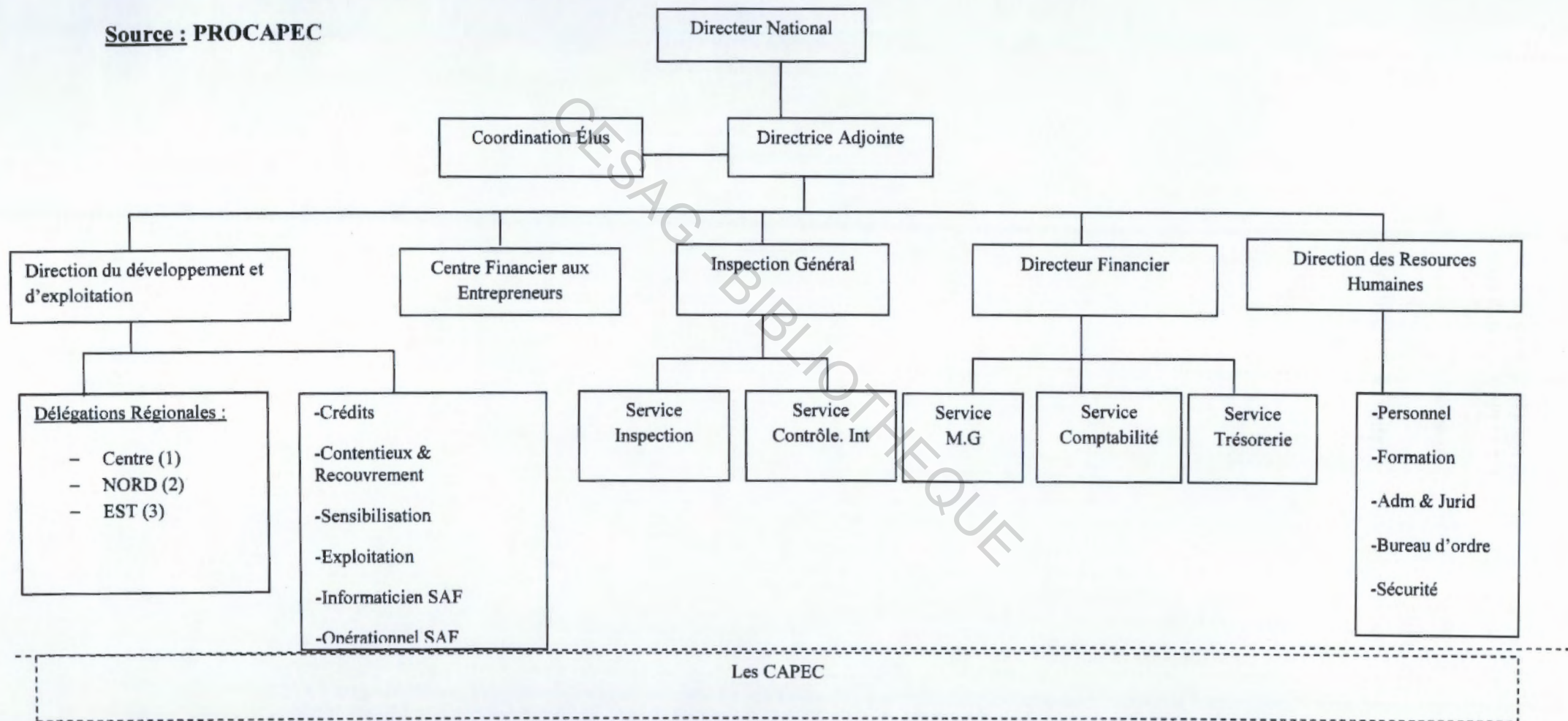


Source : nous-même



Annexe 11 : organigramme de la PROCAPEC

Source : PROCAPEC





Annexe 12 : questionnaires destinés aux agents de crédit

N	Questions	Réponses	
		Oui	Non
1	Disposez-vous d'un modèle de montage de dossier standard ?		
2	Les clients sont-ils accompagnés dans le processus du montage de dossier de crédit ?		
3	Avez-vous constaté des groupes à membres fictifs ?		
4	Au niveau du CAPEC, les clients sont-ils formés sur l'utilisation des fonds et le développement de la micro entreprise ?		
5	Effectuez-vous des visites de terrain pour attester de la réalité des membres des groupes ?		
6	Avez-vous rencontré des cas de détournement de l'objet du crédit ?		
7	En tant que chargé de prêt avez-vous bien assimilé le processus d'octroi de crédit ?		
8	Avez-vous constaté des cas d'absence de garantie dans les dossiers demande de prêt ?		
9	Existent-ils des clients salariés dont le dossier n'ayant pas de contrat de travail ?		
10	Le suivi des crédits se fait-il régulièrement ?		
11	Avez-vous fait l'objet de contrôle du processus d'octroi de crédit par le service de contrôle interne ou d'inspection ?		
12	Les prêts sollicités sont-ils adaptés au besoin du client ?		
13	Avez-vous rencontré des clients bénéficiant des prêts et que le comité de crédit n'a pas siégé pour approuver ?		
14	Les clients fournissent ils leurs adresses exactes ?		
15	Rencontrez-vous des cas de membre inéligible ?		
16	Lors de la composition du dossier de crédit les clients utilisent ils des cas d'agrément fictif ?		
17	Les dossiers clients sont-ils régulièrement mise à jour ?		
18	Avez- vous une idée de la notion du risque ?		
19	Disposez-vous d'outils et/ ou techniques d'identification des risques ?		
20	Si affirmatif, maîtrisez- vous ces outils ou ces techniques ?		
21	Le dossier de crédit est-il bien rempli ?		
22	Lors du remboursement des crédits les montants versés sont-ils conformes au tableau d'amortissement ?		
23	Êtes-vous interpellés par les clients en cas de litiges entre membres ?		
24	Rencontrez-vous des dossiers dont la caution n'est pas versée ?		
25	Avez-vous détecté des faux dossiers ?		
26	Avez-vous rencontré des dossiers de clients à adhésion multiples ?		
27	Le système d'autocontrôle est-il initié au niveau de votre CAPEC ?		
28	Les procédures de recouvrement des crédits sont-elles prévues ?		
29	Avez-vous une fois appliquées des sanctions sur un client défaillant ?		
30	Avez-vous constaté des cas de fraude dans le partage du montant octroyé entre membres ?		
31	Avez-vous constaté la perte de dossier de client ayant déjà bénéficié de crédit ?		
32	Rencontrez-vous des difficultés avec les membres des groupes, lorsque certains membres disparaissent dans la nature ?		
33	Avez-vous assisté la liquidation des biens d'un client défaillant pour solder son compte ?		
34	Est-ce que le conseil de surveillance participe au recouvrement ?		
35	Est-ce que le conseil d'administration participe au recouvrement ?		
36	Avez-vous reçu des formations périodiques pour le renforcement des capacités ?		
37	Si affirmatif, indiquez la dernière date de votre formation ?		
38	Indiquez brièvement le thème de votre formation ?		

Vous pouvez indiquer vos observations sur le processus d'octroi de crédit et les améliorations que vous désirez apporter pour diminuer les risques.

Source : nous-même



**Annexe 13 : questionnaires destinés au Gérant**

N	Questions	Réponses	
		Oui	Non
1	Y a-t-il des dossiers pour lesquels les clients ne sont pas identifiés ?		
2	Existe-t-il un système de vérification de signature ?		
3	Existe-t-il des crédits octroyés aux demandeurs et qui ne sont pas approuvés par le comité de crédit ?		
4	Avez-vous des connaissances sur la notion des risques ?		
5	Détenez-vous une technique de vérification de l'objet du crédit ?		
6	La durée de crédit à l'objet est-elle établie sur la base de la grille issue du Manuel de Procédures ?		
7	Le taux de crédit est-il conforme aux règles édictées par PROCAPEC ?		
8	Le système d'autocontrôle des dossiers de crédit est-il pratiqué dans votre CAPEC ?		
9	Les méthodes de suivi des clients sont-elles efficaces ?		
10	Les dossiers des clients sont-ils sécurisés ?		
11	Disposez-vous de moyens d'enregistrement du crédit ou un logiciel ?		
12	Comptabilisez-vous le montant de crédit reçu ou accordé au client ?		
13	Le déstaging se fait-il dans les conditions de sécurité ?		
14	Disposez-vous d'une liste de prêt impayés ?		
15	Avez-vous une fois soldé le compte d'un client défaillant par le compte de son avaliseur ?		
16	Avez-vous constaté des cas de non-respect des procédures ?		
17	Avez-vous fait l'objet de contrôle par le commissaire Aux comptes ?		
18	Faites-vous des visites à domicile des clients pour s'enquérir de l'utilisation du crédit accordé aux clients ?		
19	Établissez-vous un PV lors de la tenue du comité de crédit ?		
20	Avez-vous constaté des cas d'agrément fictive ?		
21	Rencontrez-vous des difficultés avec les membres des groupes, lorsque certains membres disparaissent dans la nature ?		
22	Avez-vous assisté la liquidation des biens d'un client défaillant pour solder son compte ?		
23	Est-ce que le conseil de surveillance participe au recouvrement ?		
24	Est-ce que le conseil d'administration participe au recouvrement ?		
25	Avez-vous reçu des formations périodiques pour le renforcement des capacités ?		
26	Est-ce que la PROCAPEC participe au recouvrement ?		
27	Si affirmatif, indiquez la dernière date de votre formation ?		
28	Indiquez brièvement le thème de votre formation ?		

Vous pouvez indiquer vos observations sur le processus d'octroi de crédit et les améliorations que vous désirez apporter pour diminuer les risques.

**Source : nous-même**



**Annexe 14 : questionnaires destinés au service Chargé d'inspection et du contrôle interne**

N	Questions	Réponses	
		Oui	Non
1	Le personnel chargé du contrôle du portefeuille crédit ont-ils des compétences en matière de microfinance ?		
2	Le personnel chargé du contrôle du portefeuille crédit ont-ils des compétences en matière de gestion des risques ?		
3	Le personnel chargé du contrôle du portefeuille crédit ont-ils des outils et techniques de contrôle efficaces à recenser les risques ?		
4	Avez-vous assisté la liquidation des biens d'un client défaillant pour solder son compte ?		
5	Les contrôles sont-ils effectués permanemment ?		
6	Avez-vous rencontré des dossiers de crédit dépourvus d'approbation de la comite de crédit ?		
7	Le service de contrôle est-il indépendant aux autres services ?		
8	Rédige-t-il un PV lors des missions de contrôle au niveau des branches		
9	Existe-t-il des dispositifs de gestion des risques liés à l'octroi des crédits ?		
10	Le personnel du service de contrôle a-t-il une idée de cartographie des risques ?		
11	Lors de la détection des cas d'anomalies, le service propose t-il des solutions ?		
12	Existe-t-il une procédure de suivi des recommandations du commissaire Aux comptes ?		
13	Les faiblesses constatées sont-elles évaluées ?		
14	Le contrôle interne évalue t-il le système de sécurité mis en place ?		
15	Effectue t-il un contrôle qualité au niveau du portefeuille de crédit ?		
16	Le logiciel de finance est-il contrôlé par le service contrôle interne ?		
17	Le service dispose t-il de ressources humaines qualifiées pour une contrôle efficace du logiciel de finance ?		
18	Propose t-il des mesures pour le retard dans le recouvrement ?		
19	Avez-vous assisté la liquidation des biens d'un client défaillant pour solder son compte ?		
20	Le service de contrôle interne participe t-il à la réunion du comité de crédit ?		
21	Le service effectue t-il un contrôle inopiné au niveau des CAPEC ?		
22	Demande t-il un autocontrôle effectué par un consultant externe ?		
23	Votre service dispose t-il de document de contrôle (Charte d'audit, manuel de procédures) ?		
24	Le manuel des procédures est-il mise à jour pour ce qui constitue la partie contrôle interne ?		
25	Avez-vous reçu des formations périodiques pour le renforcement des capacités ?		
26	Si affirmatif, indiquez la dernière date de votre formation ?		
27	Indiquez brièvement le thème de votre formation ?		

Vous pouvez indiquer vos observations sur le processus d'octroi de crédit et les améliorations que vous désirez apporter pour diminuer les risques.

Source : nous-même



Annexe 15 : questionnaires destinés aux clients

N	Questions	Réponses	
		Oui	Non
1	Avez-vous une idée de CAPEC avant votre adhésion ?		
2	Avez-vous une idée des conditions de demande de prêt ?		
3	Êtes-vous membre d'une ou autres IMF ?		
4	Connaissez-vous les autres membres de votre groupe ?		
5	Avez-vous une idée des activités exercées par les autres membres du groupe ?		
6	Avez-vous maîtrisé les conditions de demande de crédit avant d'accepter de demander de prêt ?		
7	Avez-vous compris la signification de membre solidaire ?		
8	Acceptez-vous le terme de membre solidaire ?		
9	Êtes-vous prêt à accepter de payer des pénalités en cas de retard des autres membres du groupe ?		
10	En cas de remboursement des échéances êtes-vous d'accord de responsabiliser certains membres du groupe pour vous acquitter de votre part ?		
11	Acceptez-vous de prendre un prêt pour le compte de certains membres du groupe ?		
12	Acceptez-vous d'avoir au sein du groupe des membres fictifs pour pouvoir remplir des conditions d'établissement de demande de prêt ?		
13	Êtes-vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui veut changer de domicile ?		
14	Êtes-vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui fournit des fausses informations ?		
15	Accepteriez-vous d'informer les Chargés de prêt lorsqu'un membre détourne l'objet du crédit ?		
16	Êtes-vous satisfait des conditions d'octroi de crédit au CAPEC ?		
17	Êtes-vous satisfait de l'accueil au local de CAPEC ?		
18	Avez-vous des difficultés de communications avec les agents de crédit ?		
19	Le personnel de CAPEC joue-t-il pleinement leur rôle ?		
20	Avez-vous constaté une indécence des agents de crédit ?		
21	Avez-vous constaté une indécence du Gérant ?		
22	Avez-vous constaté une indécence du guichetier ?		
23	Avez-vous eu des litiges avec les chargés de prêt ?		
24	Avez-vous constaté que votre remboursement effectué n'est pas passé dans votre compte ?		
25	Avez-vous l'objet de relance en cas de retard dans le remboursement ?		
26	Avez-vous constaté d'écart entre le montant versé le solde du reçu ?		
27	Avez-vous des retards dans la mise à jour de votre carnet ?		
28	Avez-vous signalé des cas d'anomalies constatés lors des remboursements ?		
29	Avez-vous été assisté lors de votre adhésion à CAPEC ?		
30	Avez-vous été assisté lors du montage du dossier de crédit ?		
31	Avez-vous reçu des formations d'utilisation de fonds et le développement de la micro entreprise de la part de CAPEC ?		
32	Avez-vous reçu des formations périodiques pour le renforcement des capacités ?		
33	Si affirmatif, indiquez la dernière date de votre formation ?		
34	Indiquez brièvement le thème de votre formation ?		

Source : nous-même

**Annexe 16 : grille de séparation des tâches des différents intervenants dans le processus d'octroi de crédit**

Fonctions	Personnes concernées				
	Le Gérant	Agent de Crédit	Comité de Crédit	Conseil d'administration	Conseil de surveillance
Entretien Préliminaire	X	X			
Entrevue et Montage de dossier Crédit		X			
Étude du dossier Crédit			X		
Feuille de route pour les Visites de Terrain		X			
Complément dossier de Crédit pour signer le contrat		X			
Livraison de l'objet du Crédit		X			
Recouvrement	X	X	X	X	X

Voulez-vous intégrer un service pour participer au processus d'octroi de crédit pour renforcer la sécurité de l'étude de dossier de prêt ?

**Source : nous-même**



## Glossaire

**Coran** : Le mot Coran signifie lecture. C'est la parole d'Allah, Muhammad (que la paix et la bénédiction d'Allah soient sur lui), n'étant que l'agent qui reçoit la révélation du Message divin pour le communiquer à sa communauté d'abord, ensuite à l'humanité toute entière. Le Coran comporte 114 Sourates dont le classement a été opéré par les soins du prophète sur ordre d'Allah.

**Gharar** : C'est un mot arabe qui se définit comme toute transaction dans laquelle il y a tromperie.

**Halal** : Mot arabe. Dans l'islam, le mot halal a les synonymes suivants : permis, profane, licite. Il est antonyme de haram. « Halal » définit ce qui est permis pour le musulman et « haram » définit ce qui est un péché et ce qui est sacré, et qui lui est donc interdit.

**Haram** : Le mot haram est un mot arabe qui signifie : illégal ; illicite ; interdit ; inviolable. C'est le contraire de Halal. Tout ce qui est interdit par le Coran et la Souna (voir définition Coran et Souna).

**Ijara** : ou location-vente (leasing). L'opération « Ijara » est définie comme étant tout contrat selon lequel un établissement de crédit met, à titre locatif, un bien meuble ou immeuble à la disposition d'un client, pour un usage autorisé la loi, assorti de l'engagement ferme du client d'acheter ledit bien loué à l'issue d'une période convenue d'avance.

**Istisna** : Il consiste en un contrat financier permettant à un acheteur de se procurer des biens qu'il se fait livrer à terme. Le prix, convenu à l'avance, est payé en mensualité tout au long de la fabrication du bien. Cette structure de financement est essentiellement utilisée dans l'immobilier halal.

**Maysir** : Spéculer, parier sont des synonymes de Maysir.

**Moucharaka** : (Le capital-risque). Il s'agit ici de mettre en relation un investisseur (ou Rab el Mal) qui fournit un capital et un entrepreneur (Moudarib) qui apporte son expertise et son savoir-faire. Ici la responsabilité de la gestion de l'activité se trouve auprès de l'entrepreneur. Les bénéfices engendrés sont partagés entre les deux parties sur la base d'une répartition convenue à l'avance après que l'investisseur a récupéré son capital et que les frais de gestion de l'entrepreneur aient été payés. La banque supporte entièrement les pertes éventuelles alors que l'entrepreneur ne perd que le fruit de son travail.

**Moudarib** : Mot arabe qui signifie entrepreneur.

**Mourabaha** : L'opération « Mourabaha » est définie comme étant tout contrat par lequel un établissement de crédit acquiert, à la demande d'un client, un bien meuble ou immeuble en vue de lui revendre moyennant une marge bénéficiaire convenue d'avance. (Voir section 4.2).

**Ouguiyas** : c'est la monnaie de devise mauritanienne.

**Rab el Mal** : Mot arabe qui veut dire investisseur.

**Reporting** : C'est un mot anglais qui veut dire compte rendu. Le reporting est l'opération consistant, pour une entreprise, à faire rapport de son activité ou désigne le document analysant le fonctionnement et l'activité d'une entreprise dans un ou plusieurs domaines, pour une période donnée. Plus généralement, il est la présentation périodique de rapports sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats.

**Ribat** : étymologiquement, Ribat veut dire surplus, usufruit. Il est traduit au sens de la loi islamique par usure, intérêt : il est Haram (illicite) en Islam par le Coran et la Sunna.



**Scoring** : Technique de hiérarchisation des données.

**Shari'a** : Le mot *charia* (ou ses dérivés : *char'* et *chir'ah*) est cité dans le coran comme étant la voie à suivre par les musulmans autrement dit est un ensemble de règles de conduites applicable aux musulmans.

**Souna** : La Souna approuve et renforce les commandements du Coran. Elle détaille et élucide ce qui est vague dans le Coran. La Souna conditionne ce qui est généralisé dans le Coran, spécifie ce qui est général dans le Coran et ajoute des injonctions qui n'existent pas dans le Coran.

**Sukuk** : (obligation, emprunt obligataires islamiques). On distingue 2 types d'émission de Sukuks : le souverain qui est émis par un État et le Corporate qui est émis par une société ou banque. Les Sukuks ressemblent à des obligations, sauf qu'elles ne financent que des projets halals. C'est un produit financier islamique qui a une échéance fixée d'avance et est adossé à un actif et qui permet de rémunérer le placement. Les Sukuks sont structurés de telle sorte que leurs détenteurs reçoivent une part de profit et non un intérêt fixe.

**TAWAROUGH** : Produit de la finance islamique (Voir section 4.2)

## Bibliographie

### Ouvrages

1. **AMRAE** (2010), *la cartographie : un outil de gestion des risques*, Collection Maitrise des risques, Paris, P 127.
2. **BARRY Mamadou** (2009), *Audit-Contrôle Interne*, Edition Cabinet Mamadou BARRY, DAKAR, P371.
3. **BARRY Mamadou** (2009), *Détournement, fraudes et autres malversations dans les entreprises : Mécanismes-moyens de prévention et de détection*, Edition Cabinet Mamadou BARRY, DAKAR, P116.
4. **BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri** (1996), *Audit Opérationnel : Efficacité, Efficience ou Sécurité*, 2ème édition, Edition ECONOMICA, Paris, P 418.
5. **BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy & POURSAT Christine** (2006), *Le guide de la microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement*, les Éditions d'organisation, Paris, P 304.
6. **CAMARA Lucien** (2006), *La gestion des risques en Microfinance : comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance ?*, Edition Plantation, Côte d'ivoire, P176.
7. **Christian Jimenez, Patrick Merlier & Dan Chelly** (2008), *Risques Opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition REVUE BANQUE, Paris, P 270.
8. **Coopers & Lybrand** (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, les Editions d'organisation, Paris, P 379.
9. **DE MARESCHAL Gilbert**, (2003), *la cartographie des risques*, AFNOR, France, 50 pages.
10. **DJEFAL Sabrina** (2007), *La microfinance entre le marché et la solidarité : l'exemple de l'Afrique de l'Ouest*, éditions des archives contemporaines, Paris 105 pages
11. **Dov Ogien** (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 6ème édition, Edition DUNOD, Paris, P532.
12. **Frédéric Bernard, Rémy Gayraud & Laurent Rousseau** (2006), *Contrôle Interne : Méthodologie et Pilotage*, édition MAXIMA, Paris, P 303.
13. **Frédéric Bernard, Rémy Gayraud & Laurent Rousseau** (2010), *Contrôle Interne : Concepts, Aspects réglementaires, Gestion des risques, Guide d'audit de la fraude. Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, Référentiels, questionnaires, bonnes pratiques*, 3ème édition MAXIMA, Paris, P 327.



14. **Glyn A. Holton** (2003), *Value-at-Risk : theory and Practice*, Publisher : Academic Press, New York, P 405.
15. **HAMZAOUI Mohamed** (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle de interne- Normes ISA200, 315,330 et 500*, Pearson Éducation, Paris, P243.
16. **Henri-Pierre MADERS** (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, les Éditions d'organisation, Paris, P 221.
17. **HERARD Jacques** (2003), *Manuel d'organisation appliquée : Reconcevoir les processus et coordonner les activités*, Edition DUNOD, Paris, P 343.
18. **Hubert DE LA BRUSLERIE** (1999), *Analyse financière et risque de crédit*, édition Dunod, Paris, P 398.
19. **IFACI** (2005), *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence- Techniques d'application*, COSO II Report, les Éditions d'organisation, Paris, P 338.
20. **Lionel Collins et Gérard Valin** (1979), *Audit et Contrôle interne : Principes, objectifs et pratiques*, 2ème édition, édition Dalloz Gestion, Paris, P 415.
21. **Ludovic DONNADIEU** (2009), *L'audit Externe Du Risque De Crédit Appliqué Au Secteur De La Microfinance Dans Les Pays En Développement : Démarche spécifique et outils*, Revue de l'Ordre des Experts Comptable Français, France, P179.
22. **MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc** (2006), *Contrôle interne des RISQUES*, 2ème édition, les Éditions d'organisation, Paris, P 261.
23. **MAHE de BOISLANDELLE H** (1998), *Dictionnaire de gestion – Vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Collection Techniques de gestion, Paris, P 517.
24. **MANCHON Eric** (2001), *Analyse bancaire de l'entreprise*, 5ème édition, Collection Economica – Institut Technique de Banque, Paris, P 541.
25. **MARTINET Alain-Charles & SILEM Ahmed** (2005), *Lexique de gestion*, 7ème édition, Edition DALLOZ, Paris, P551.
26. **McNamee David** (1998), *BUSINESS RISK ASSESSMENT*, The Institute of Internal Auditors Learning Center, United States of America, P107.
27. **MOREAU Franc**, (2003), *comprendre et gérer les risques*, édition organisation, Paris, 222 pages.
28. **MUSY Erwan** (2007), les travaux de CNAM/ ENASS (Conservatoire Nationale des Arts et Métiers/École Nationale D'assurances), *Le contrôle interne dans les organismes d'assurance, rôle, enjeux et perspectives d'évolution*, décembre 2007, P 116.
29. **OBERT Robert** (1994), *Pratique Internationale de la Comptabilité et de L'audit*, édition Dunod, Paris, P 195.
30. **OBERT Robert** (2002), *Synthèse droit et comptabilité : Audit et commissariat aux comptes-Aspects internationaux*, c, Edition DUNOD, Paris, P 482.
31. **OUEDRAOGO Alpha & GENTIL Dominique** (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest*, édition KHARTHALA, Paris, 307 pages
32. **PERROTIN Roger & François Soulet de Brugière** (2007), *LE MANUEL DES ACHATS : Processus, Management, Audit*, les Éditions d'organisation, Paris, P 421.



33. **RENARD Jacques** (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 2ème édition, les Éditions d'organisation, Paris, P 462.
34. **RENARD Jacques** (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition, les Éditions d'organisation, Paris, P 479.
35. **RENARD Jacques** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ème édition, les Éditions d'organisation, Paris, P 472.
36. **SAKHO Abdoulaye & NDIAYE Ibrahima** (1988), *Pratique des Garanties du crédit : OHADA Acte uniforme portant organisation des suretés*, 1ème édition, Revue AFRICAINE des BANQUES, Dakar, P198.

### Articles

1. **BAPST, Pierre Alexandre et Bergeret Florence** (2002), *Revue Française de l'audit interne, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur*, (n°161) : 10-12.
2. **BAPST, Pierre Alexandre et Bergeret Florence** (2002), *Revue Française de l'audit interne, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie)*, (n°162) : 31-33.
3. **BARDOS M.** (2001), *Bulletin de la Banque de France, Développements récents de la méthode des scores de la Banque de France*, (n° 90, juin 2001), 73-92.
4. **BRESSAC Annie** (2000), *Revue Française de l'audit interne, Audit interne et risque management : deux activités spécifiquement complémentaires*, (n°150) :20-22.
5. **BUSTAMANTE, Pierre, RIVIERE & Olivier** (2004) *Banque magazine, Évaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, (n° 657) :20-24.
6. **CAHIERS DE L'ACADEMIE** (2006), *La Maitrise des Risques : une approche innovante à la portée de toutes les entreprises*, publié dans L'académie des sciences et techniques comptables et financières, Décembre 2006, Paris, N°4, P41.
7. **CAHIERS DE L'ACADEMIE** (2007), *Le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la Gouvernance d'entreprise*, publié dans L'académie des sciences et techniques comptables et financières, Janvier 2007, Paris, N°6, P53.
8. **CAHIERS DE L'ACADEMIE** (2008), «*TRADE FINANCE* » : *Risques, Techniques, Technologie*, publié dans L'académie des sciences et techniques comptables et financières, Juin 2008, Paris, N°12, P94.
9. **CAHIERS DE L'ACADEMIE** (2008), *Les Bonnes Pratiques en Matière de Contrôle Interne dans les PME*, publié dans L'académie des sciences et techniques comptables et financières, Octobre 2008, Paris, N°13, P97.



10. **CAHIERS DE L'ACADEMIE** (2009), Le management des entreprises en difficulté financière, publié dans L'académie des sciences et techniques comptables et financières, Mars 2009, Paris, N°15, P105.
11. **DRUI Bernard** (2007), Protivi (Risk & Bussiness Consulting), Pilotage financier et gouvernance des groupes : de la maîtrise des risques à l'optimisation des processus, P 32.
12. **Fautrat & Michel** (2002), Revue Française de l'audit interne, *De l'audit interne au management des risques*, (n°148) : 6-8.
13. **Fautrat & Michel** (2005), Revue Française de l'audit interne, *Le management du contrôle interne : son positionnement et sa valeur au sein du management général des risques* (n°150) : 10-13.
14. **FELLONI Fabrizio & SEIBEL Hans Dieter** (2003), Techniques Financières & Développement, *Commercialisation de la microfinance : une expérience aux Philippines basée sur le modèle de la Grameen Bank*, (n° 73) : 20-27.
15. **FERNANDEZ Alexandre & SCHAUER Hervé** (2007), Clusif-groupe méthodes méhari, *ISO27005 Gestion de risque*, (15 mai 2007), P 72.
16. **FRACHOT A. et GEORGES P** (2001), Banque Magasine, *Aide à la décision : avantage au Scoring face au système expert*, (n° 627, juillet-août 2001), 45-47.
17. **GCGAP** (Consultative Group to Assist the Poor) (2006), Revue the World Bank, *Guide des Bonnes Pratiques pour les Organisations qui financent la Microfinance : Directives Concertées en Microfinance*, 2ème édition, Octobre 2006, P63.
18. **Glyn A. Holton** (2004), Revue Financial Analysts Journal, *Defining Risk*, Volume 60. Number 6, P 7.
19. **Groupe gestion du risque du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire** (2003), Revue Banque des règlements internationaux (BRI), *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Février 2003, P 18.
20. **GUBERT Flore & ROUBAUD François** (2003), Techniques Financières & Développement, *Le financement des très petites entreprises urbaines : étude d'impact d'un projet de microfinance à Antanarivo (Madagascar)*, (n° 73) : 8-19.
21. **IFACI** (2006), *Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence*, Présentation des travaux du Groupe de Place ,9 mai 2006, P 40.
22. **LAMBERT Barbara & MIRA Antonio** (2003), L'AGEFI- HAUTE FINANCE, *L'approche risque au centre de l'audit bancaire*, Novembre 2003, P 88-91
23. **LHERIAU Laurent** (2003), Techniques Financières & Développement, *La micro-assurance dans la conférence Interafricaine des marchés d'assurances (CIMA)*, un secteur à régulariser, (n° 73) :39-50.
24. **MEES Marc** (2003), Techniques Financières & Développement, *Quel impact pour la microfinance ? L'expérience de SOS Faim*, (n° 73) :28-32.
25. **MIARD Francis** (2007), Revue Audit, *Six bonnes pratiques pour une gestion efficace des risques*, (n° 183, février 2007) ,6-8.



26. **MIARD Francis** (2007), Revue Française de l'audit interne, *Six bonnes pratiques pour une gestion efficace des risques*, (n°183) : 6-8.
27. **NADINE TRÉMOLLIÈRES**(2004), Banque Magazine, *la microfinance au service des économies émergentes*, (n° 654, janvier 2004) ,18-21.
28. **NICOLET Marie- Agnès** (2000), Banque magazine, *Risques opérationnels : de la définition à la gestion*, (n° 615) : 44-46.
29. **NICOLET Marie-Agnès & MAIGNAN Michel** (2005), Revue Banque, *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels : méthodologie*, n°668, Avril 2005, P 51-52.
30. **Ordre des experts comptables** (2008), Cahiers de l'académie, *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*, n° 13.
31. **PIERRE BUSTAMANTE & OLIVIER RIVIERE** (2004), Revue Banque magazine, *Évaluation du Contrôle Interne et Gestion des Risques Opérationnels*, n°657, Avril 2004, P 67-68.
32. **Protiviti : Risk & Bussiness Consulting**, (2009), Baromètre du Risk Management 2009, Sixième édition, P 32.
33. **ROUGES Véronique** (2003), Une Revue de la Littérature, *Gestion Bancaire du Risque de Non-Remboursement des Crédits aux Entreprises*, publié dans les actes de l'Association francophone de comptabilité, P 17.
34. **TREMOLLIÈRES Nadine** (2004), Banque Magazine, *La microfinance au service des économies émergentes*, (n° 654) : 18-21.
35. **TREVOR Mugwang'a et CRACKNELL David** (2005), MicroSave, les institutions de microfinance et le crédit à la consommation garanti par le salaire, fiche de Synthèse N°45, P 2.
36. **VICKY Papa Evangelou** (2000), Banque magazine, *Le risque opérationnel sur le devant de la scène*, (n°615) : 47-49.

### Internet

1. Advancing Financial Access for the world's poor (Estelle Lahaye, Katherine McKee), Investors Implementing the Client Protection Principles in Microfinance, <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.42046/>: February 2010.
2. **Advancing Financial Access for the world's poor**, aide memoire: gestion des risques opérationnels, <http://www.cgap.org/p/site/c/>: Visité en Juillet 2009.
3. **Agence spatiale canadienne**, Mesure des fréquences de risque, <http://www.asc-csa.gc.ca> : visité le 14 Septembre 2009.



4. **AMD-Conseil**, le risque opérationnel ; [http://www.fimarkets.com/pages/risque\\_operationnel.php](http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php): visité le 19 Avril 2011.
5. **ANGELFIRE**, Coran & Sunnah, <http://www.angelfire.com/journal/sunnah/Coran/features.html> : visité le 28 Février 2009.
6. **Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS)**, de certification et d'évaluation de système de management de la qualité, <http://www.sqs.ch> : visité le 14 Septembre 2009.
7. **Banque ALBARAK**, Instruments du banking islamique, <http://www.albaraka-bank.com/mourabaha.htm>: visité le 26 mars 2009.
8. **CGA** (Association des comptables généraux accrédités du Canada), la fraude et l'erreur, [http://www.cga-canada.org/fr-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2002/Nov-Dec/Pages/ca\\_2002\\_11-12\\_dp\\_standards.aspx](http://www.cga-canada.org/fr-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2002/Nov-Dec/Pages/ca_2002_11-12_dp_standards.aspx), visité le 20 Mai 2011.
9. **Cours-comptabilité**, la prévention du risque de crédit (dossier spécial : risques du crédit), <http://www.cours-comptabilite.com/lessons/dossier-special/risques-des-credits>: visité le 19 Avril 2011.
10. **Didier HOUTH**, questions- réponses : Comment le risque de crédit bancaire devient un risque opérationnel?, <http://www.viadeo.com/questions/repondre/?questionId=002qn2avplan8c6>: visité le 19 Avril 2011.
11. **ECONOMIE DE MAROC**, Crédit halal (Ijara, Moucharaka, Mourabaha, <http://www.maroc-economie.com/2008/03/26/credit-halal-ijara-moucharaka-mourabaha/>: visité le 26 février 2010.
12. **ECONOMIE DE MAROC**, Le micro-crédit, <http://www.maroc-economie.com/2008/03/26/le-micro-credit/>: visité le 26 Février 2010.
13. **Encyclopédie WIKIPEDIA**, le Haram, [fr.wikipedia.org/wiki/Haram](http://fr.wikipedia.org/wiki/Haram) : visité le 29 mars 2008.
14. **Encyclopédie WIKIPEDIA**, le Shari'a, [fr.wikipedia.org/wiki/Shari'a](http://fr.wikipedia.org/wiki/Shari'a) : visité le 29 Février 2010.
15. **Encyclopédie WIKIPEDIA**, Organigramme, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme> : visite le 3 Octobre 2009.
16. **INERIS** (Institut National de l'environnement industriel et des risques de Paris), site web : [http://www.ineris.fr/guide-sse/guide/fiches/fiche\\_2/Fiche\\_02\\_a3.htm](http://www.ineris.fr/guide-sse/guide/fiches/fiche_2/Fiche_02_a3.htm), visité le 17 Juillet 2010.
17. **Les 4 TEMPS du MANAGEMENT**, Anthropologie du Management et des Organisations, <http://www.4tempsdumanagement.com>: visite le 3 Octobre 2009.
18. **LOMAS FINANCE**, Institutions de Microfinance : comment gérer vos risques de crédits, <http://lomasfinance.blogspot.com/2009/08/institutions-de-microfinance-comment.html>: visité le 17/04/2011.



19. **Mémoire Online**, Le risque opérationnel au sein des Banques : Quelle stratégie pour une meilleure maîtrise ? Par sénoussi EPAYE ESG Business School Paris – ESGF 2009, [http://www.memoireonline.com/09/09/2676/m\\_Le-risque-operationnel-au-sein-des-BanquesQuelle-strategie-pour-une-meilleure-maitris1.html](http://www.memoireonline.com/09/09/2676/m_Le-risque-operationnel-au-sein-des-BanquesQuelle-strategie-pour-une-meilleure-maitris1.html): visité le 19 Avril 2011.
20. **Pierre François Loussert**, l'analyse technique facile par la Méthode JAC, <http://www.jacbours.e.fr> : visité le 15 Septembre 2009.
21. **Portrait Microfinance au Sénégal**, Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone : [http://senegal.portailmicrofinance.org/portail\\_senegal/les-organismes-d-appui/programmes-d-appui/capaf](http://senegal.portailmicrofinance.org/portail_senegal/les-organismes-d-appui/programmes-d-appui/capaf): Visité en Juillet 2009.
22. **Portrait Microfinance en Afrique**, Finance rurale et agricole, [http://www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/formationsmicrofina/formqualifiantes/formqualifiantes\\_afrique](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/formationsmicrofina/formqualifiantes/formqualifiantes_afrique): Visité en Juillet 2009.
23. **Recherche et développement pour la défense Canada**, Portefeuille des risques, <http://www.css.drdc-rddc.gc.ca/pstp/priorities-priorites/risk-risques-fra.asp>: Visite le 29 septembre 2009.
24. **Serge Braudo**, Dictionnaire du droit privé Français, <http://www.dictionnaire-juridique.com/index.php>: visité le 18 Avril 2011.
25. **Soubhanallah**, Sounna : la vérification et l'éclaircissent, <http://sounna.overblog.org/categorie-599120.html>: visité le 28 Février 2010.
26. **The Global Ressource for Auditors**, Risk Assessment Survey and Risk Mapping Tool <http://www.auditnet.org/docs/risk1.doc>: visité le 7 Décembre 2009.
27. **Transport CANADA**, le portefeuille des transports de l'infrastructure et des collectivités, <http://www.tc.gc.ca/fra/menu.htm>: visité le 14 Septembre 2009.
28. **Université HENRI POINCARÉ**, Analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité, [http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/MAIN-003/chap\\_deux/index.html](http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/MAIN-003/chap_deux/index.html): visité le 14 Septembre 2009.
29. **WIKIPEDIA l'encyclopédie libre**, Risque opérationnel (établissement financier), [http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque\\_op%C3%A9rationnel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_op%C3%A9rationnel), visité le 19 Avril 2011.
30. **Your partner in risk management**, le risque opérationnel tel que définit par Bale II, <http://www.riskpartner.lu/>: visité le 28 Février 2010.