



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Africain en Microfinance  
(MAM)

Promotion 2  
(2009-2010)

Mémoire de fin d'étude  
THEME

Analyse de la gestion des risques  
opérationnels liés aux crédits dans une  
institution de microfinance :  
cas de l'UM - PAMECAS

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

Maguette GACKOU GUEYE  
Stagiaire au MAM / CESAG

Dirigé par :

Moussa YAZI  
Directeur de l'ISCBF  
Mame Maty Ndiaye DIOUF  
Chef du Service exploitation  
de l'UM PAMECAS

Aout 2011

M0012MAM11

**DEDICACES**

Je dédie ce travail à ma mère et à mon époux pour tous les soutiens qu'ils m'ont apporté.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je remercie :

- ma tante Mme Saye PENE ;
- mon oncle Yoro Gueye ;
- ma soeur Maimouna ;
- toute ma famille ;
- mon Directeur de mémoire Mr YAZI ;
- la Direction et tout le personnel du CESAG ;
- l'administration de l'ESP particulièrement Mr WELE et Mr JANANTO ;
- Mme Mame Maty Ndiaye DIOUF ma co-directrice de mémoire ainsi que tout le personnel de l'UM PAMECAS ;
- tous mes collègues du CESAG et de l'ESP ;
- tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACC** : assistant comptable
- ACDI** : Agence Canadienne de Développement International
- ACEP** : Alliance de Crédit et d'Épargne pour la production
- ACS** : agent de crédit sénior
- AFSSEF** : Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers
- AG** : Assemblée Générale
- AGC** : Assemblée Générale Constitutive
- AGE** : Assemblée Générale Extraordinaire
- APSPD** : Association Professionnelle des Structures Financières Décentralisées
- AR** : Agent de recouvrement
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CA** : Conseil d'Administration
- CAAR** : Critères d'Acceptation des Actifs Risqués
- CC** : Comité de Crédit
- CJ** : Conseiller Juridique
- CMS** : Crédit Mutuel du Sénégal
- CP** : Caissier principal
- CS** : Conseil de surveillance
- CSC** : Chef de service crédit
- DID** : Développement International Desjardins
- DSF** : Direction de la Surveillance Financière
- GAP** : Gestion Actif/Passif
- GPS** : Gestionnaire de point de service
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- GTZ** : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
- HAO** : Hors Activité Ordinaire
- IMF** : Institution de Micro Finance
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- ONU** : Organisation des Nations Unies
- PCA** : Président du Conseil d'Administration
- PLCP** : Programme de Lutte Contre la Pauvreté

**RV** : Rendez-vous

**SFD** : Structure Financière Décentralisée

**SIG** : Système d'Information de Gestion

**SNM** : les Stratégies Nationales de la Microfinance

**TEG** : Taux Effectif Global

**UASRPC** : Unité Administrative Spécialisée Régime de Prévoyance Crédit

**UCO** : Suivi de l'Utilisation du Crédit Octroyé

**UEMOA**: Union Economique et Monétaire Ouest Africain

**UM-PAMECAS** : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne  
et du Crédit au Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Figures :

Figure 1 : Le déroulement du risque crédit.....	20
Figure 2 : Processus de gestion des risques.....	38
Figure 3 : Modèle conceptuel d'analyse.....	50

### Tableaux

Tableau 1 : exemple de compte d'exploitation d'un client de SFD .....	15
Tableau 2: état du patrimoine du client : .....	15
Tableau 3 : Compte de résultat prévisionnel .....	16
Tableau 4: normes de provisionnement.....	23
Tableau 6 : Les mécanismes de gestion des risques opérationnels .....	40
Tableau 7: les types et sources d'informations manipulés par les intervenants au processus d'octroi des crédits.....	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	V
INTRODUCTION GENERALE .....	IX
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	5
CHAPITRE 1 / LE PROCESSUS D'OCTROI DECREDIT DANS LES SFD .....	8
1.1. Les principes généraux de la politique de crédit .....	8
1.2. Les étapes du processus d'octroi de crédit .....	9
1.2.1. La définition des Critères d'Acceptation des Actifs à Risque (CAAR) .....	10
1.2.2. L'instruction du dossier de prêt .....	12
1.2.2.1. Information et identification sommaire du client .....	12
1.2.2.2. L'analyse de la demande .....	13
1.2.2.3. La visite de terrain .....	17
1.2.3. L'approbation .....	17
1.2.4. La mise en place de la garantie .....	18
1.2.5. Le déboursement du crédit .....	19
1.2.6. Le suivi du remboursement du prêt .....	19
1.2.6.1. Le suivi de l'utilisation de l'objet financé .....	19
1.2.6.2. Les aménagements des conditions du prêt .....	20
1.2.6.3. La poursuite des recouvrements .....	20
1.2.6.4. Le provisionnement .....	22
1.2.6.5. Le recouvrement des crédits radiés : .....	23
CHAPITRE 2. LES RISQUES LIES AU PROCESSUS DE CREDIT ET LEURS MECANISMES DE GESTION .....	25
2.1. Notion de risque opérationnel lié aux crédits .....	25
2.2. Les principaux risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédit ..	26
2.3. La gestion des risques opérationnels liés au processus de crédit .....	36
2.3.1. Le concept de gestion des risques .....	36
2.3.2. Les outils de gestion des risques opérationnels liés aux crédits .....	38
SOURCE : NOUS MEME .....	49
CHAPITRE 3/ METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	50
3.1. Modèle conceptuel d'analyse .....	50
3.2. La démarche de l'étude .....	51
3.2.1. Objectifs de l'enquête, population à l'étude et échantillonnage .....	51
3.2.2. Choix des instruments de recueil de données .....	53
3.2.3. Mode d'Administration et traitement des données .....	54
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET .....	56

RECOMMANDATIONS .....	56
CHAPITRE 4. PRESENTATION DU PAMECAS .....	58
4.1. L'UM PAMECAS .....	58
4.1.1. Historique .....	58
4.1.2. Vision, mission et stratégies .....	60
4.1.3. Organisation et fonctionnement du PAMECAS.....	61
4.1.3.1. L'organisation.....	61
4.1.3.2. Fonctionnement .....	63
4.2. Les produits et services .....	64
CHAPITRE 5. DESCRIPTION DE L'EXISTANT .....	67
5.1. Le processus d'octroi de crédit au sein du réseau PAMECAS.....	67
5.1.1. Introduction du membre et prise de rendez-vous .....	67
5.1.2. L'analyse de la demande .....	68
5.1.2.1. L'entrevue :.....	68
5.1.2.2. La validation des données recueillies .....	69
5.1.2.3. L'analyse financière de la demande et recommandation des prêts .....	69
5.1.3. La décision du crédit .....	70
5.1.4. Le déblocage du prêt.....	71
5.1.4.1. L'établissement et la signature des contrats .....	71
5.1.4.2. Le décaissement des fonds .....	72
5.1.5. Le suivi des prêts .....	73
5.1.5.1. Le suivi de l'utilisation du crédit.....	73
5.1.5.2. Le suivi des remboursements .....	74
5.2. Les dispositifs de gestion des risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédit au sein de l'UM PAMECAS.....	75
CHAPITRE 6. ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES.....	91
6.1. Présentation des résultats.....	91
6.2. Analyse des résultats .....	94
Source : nous même.....	99
6.3. Recommandations .....	100
6.3.1. Recommandations aux auditeurs internes : inspection et conseil de surveillance de l'institution .....	100
6.3.2. Recommandations aux superviseurs de crédit : agents de crédit sénior et chef de service crédit.....	100
6.3.3. Recommandation à la Direction Générale de l'Union.....	101
6.3.4. Recommandations au Service informatique de l'Union.....	102
6.3.5. Recommandation à la Direction des Ressources Humaines.....	102
6.3.6. Recommandations aux agents de crédit.....	103

6.3.8. Recommandations au Service des Finances et de la Trésorerie ainsi qu'à la Direction Commerciale de l'UM.....	103
6.3.9. Recommandations au Service Juridique.....	104
CONCLUSION GENERALE .....	106
ANNEXES .....	109
BIBLIOGRAPHIE .....	139

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le niveau exorbitant des impayés est le plus grand problème au sein du secteur de la microfinance dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en général et au Sénégal en particulier. En effet le taux de dégradation du portefeuille de crédit dans l'UEMOA est passé de 6% en 2006 à 8% en 2007 (BCEAO, 2009 : 8). Cette tendance s'est consolidée pendant ces dernières années entraînant des pertes sur crédit importantes. Parallèlement, l'UM PAMECAS n'est pas épargnée par cette situation. En effet, les performances réalisées par PAMECAS entre 2007 et 2008 notamment en ce qui concerne le crédit, font apparaître une hausse de plus de 3 milliards de francs CFA de son encours. Cependant, ces exploits sont loin de cacher la détérioration de la qualité du portefeuille pendant cette même période. En effet, l'on a constaté une augmentation du ratio du portefeuille à risque à 90 jours (PAR 90) de 2,51% à 4,71% entre juin et décembre 2008 (Direction de la Microfinance, 2008 :7). Cette tendance s'est aggravée avec une hausse du portefeuille à risque allant de 1,008 milliards en 2008 à 1,6 milliards en 2009<sup>1</sup>.

Les causes de ce problème sont de deux ordres : les causes internes et les causes externes. Les causes externes proviennent la crise financière internationale notée depuis 2007 qui a considérablement réduit les capacités de remboursement des membres des SFD.

Par ailleurs, les causes internes sont liées aux lacunes notées sur l'organisation du service crédit notamment en ce qui concerne la supervision des agents intervenant dans le crédit au niveau des caisses de base

D'un autre côté, le manque de rigueur de certains intervenants du processus de crédit est à l'origine de la dégradation du portefeuille du réseau. Très souvent, ceux-ci sont tentés de faire une course de vitesse en privilégiant d'avantage le volume sur la qualité. Le non-respect des procédures de crédit notamment en ce qui concerne la maîtrise du risque de non remboursement peuvent également expliquer le niveau exorbitant des impayés au sein du réseau au cours de ces dernières années.

Les conséquences qui découlent de ce problème peuvent être néfastes pour l'institution de microfinance. Puisqu'on sait que le premier actif d'une institution financière demeure son portefeuille de crédit, le problème de sa dégradation peut entraîner des pertes de tout ou

---

<sup>1</sup> Rapport de la Direction de l'exploitation de PAMECAS

partie de ses ressources. Par ailleurs, l'intermédiation financière suppose que l'institution financière prenne une partie des dépôts de sa clientèle pour l'octroyer en crédit. Or, si elle subit des pertes sur le crédit, cela va affecter sa capacité à faire face aux retraits de la clientèle. Cette dernière conséquence peut entraîner, à son tour, des répercussions désastreuses allant de la faillite de l'institution, à une perte de confiance au secteur et par conséquent, à une crise systémique.

Plusieurs pistes sont explorées pour pallier cette situation. Nous pouvons relever parmi les actions possibles, certaines qui reviennent souvent dans la revue documentaire et qui ont trait à :

- ❖ renforcer les normes prudentielles ;
- ❖ constituer au sein des institutions des fonds de sécurité ou de garantie des crédits,
- ❖ renforcer les dispositifs de contrôle interne et externe ;
- ❖ renforcer les capacités des agents de crédit ;
- ❖ optimiser la gestion des risques opérationnels liés aux crédits ;
- ❖ mettre en place des dispositifs de garantie des risques de crédit rigoureux ;
- ❖ mettre en place un bon système d'organisation de la fonction crédit ;
- ❖ privilégier des procédures qui mettent en avant l'impératif de maîtrise des risques opérationnels liés aux crédits ;

De toutes ces solutions, celle que nous retenons dans le cadre de notre recherche sera en rapport avec l'évaluation et l'optimisation de la qualité de la gestion des risques opérationnels liés aux crédits.

Cela nous a amené à nous interroger comme suit : comment PAMECAS pourrait améliorer sa gestion des risques opérationnels liés aux crédits ?

De cette question générale découlent les quatre (04) questions spécifiques qui se présentent ainsi :

- ❖ comment se présente un processus de crédit dans une institution de microfinance ?
- ❖ quels sont les risques liés au processus de crédit et comment les gérer ?
- ❖ quelles sont les pratiques de PAMECAS en matière de gestion des risques opérationnels liés aux crédits ?

- ❖ comment PAMECAS peut-il optimiser ses procédures pour mieux maîtriser sa gestion des risques opérationnels liés aux crédits ?

La question principale et nos questions spécifiques nous ont permis de mieux cerner notre thème de recherche qui, pour rappel, est formulée comme suit : « analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux crédits : cas de l'UM PAMECAS – SENEGAL ».

L'objectif général de ce travail est d'analyser la gestion des risques opérationnels liés aux crédits au PAMECAS.

De cet objectif général, découlent les objectifs spécifiques suivants :

- ❖ présenter l'organisation et le processus de délivrance (ou d'octroi) du crédit au niveau du PAMECAS ;
- ❖ décrire les processus de gestion des risques opérationnels au PAMECAS ;
- ❖ évaluer l'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés aux crédits au PAMECAS et proposer des voies et moyens pour son amélioration.

L'intérêt de notre recherche peut être déroulé suivant trois niveaux :

Au niveau personnel : La microfinance à longterm a suscité en nous un intérêt particulier. En effet, outil de lutte contre les inégalités et la pauvreté, elle constitue une solution incontournable pour la lutte contre l'exclusion financière dans le monde. Conscient de son importance, nous avons toujours aimé apporter notre contribution pour le développement du secteur de la microfinance. Ainsi, après avoir suivi le Master Africain en Microfinance, notre amour pour ce système n'a fait qu'augmenter. Cependant, on s'est rendu compte que le système financier décentralisé souffrait de beaucoup de maux dont l'important niveau des impayés dans le secteur. C'est la raison pour laquelle nous avons voulu nous engager pour mettre en œuvre cette recherche.

Parallèlement, ceci nous permettra de maîtriser les différents contours de la gestion des crédits et de prendre des décisions appropriées et à temps opportun au sein de notre SFD.

Au niveau de PAMECAS : Les risques opérationnels demeurant les plus fréquents au sein des institutions de microfinance, leur maîtrise permet aux IMF d'assurer leur pérennité financière pour pouvoir jouer au mieux leur mission sociale. Par conséquent l'intérêt de notre étude est d'orienter PAMECAS à mieux maîtriser ses risques de crédit ; ce qui lui

permettra d'éviter des pertes sur son actif productif (les crédits), principale source de rentabilité.

Considérant nos contraintes de temps et de moyens, nous ne pouvions pas prétendre orienter notre recherche sur tout le réseau du PAMECAS. En effet ceci devait nécessiter des déplacements, des séjours au sein de toutes les caisses mais aussi des entretiens avec tous les acteurs de la gestion des risques opérationnels au sein de cette institution.

Cette situation nous a donc obligé à porter nos investigations sur un échantillon représentatif de 4 (quatre) caisses de base, au niveau du Centre Financier aux Entreprises (CFE) et au niveau de la Direction de l'Exploitation (DE). Nous avons pu interroger vingt (20) chargés de prêt et consulter cinquante (50) dossiers de crédits. Enfin nous avons pu confirmer nos résultats par l'analyse des rapports d'inspection concernant cet échantillon sur trois années consécutives de 2008 à 2010.

Notre étude se fera à travers trois grandes parties :

Après la présentation de notre étude à travers la problématique, les objectifs de recherche, les questions de recherche, la pertinence du choix du sujet ainsi qu'une annonce du plan celle-ci se déroulera à travers deux grandes parties :

- une première partie qui retrace les éléments de contexte et de méthodologie et ;
- et une deuxième partie qui présente les résultats analysés de l'étude ainsi que les recommandations appropriées.

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE DE  
L'ETUDE**

L'activité de microfinance est particulièrement exposée aux risques. Ceci est dû aux caractéristiques intrinsèques au secteur de la microfinance parmi lesquelles on peut citer principalement, le profil de la cible des structures financières décentralisées (SFD), la multiplicité de petites transactions, la dispersion géographique, l'évolution croissante du secteur, la défaillance des systèmes d'information, etc. Toutefois, cette présence des risques n'est pas forcément mauvaise ; la prise de risque est nécessaire pour la réalisation des objectifs. Ainsi, la maîtrise des risques opérationnels constitue aujourd'hui un avantage concurrentiel dans le monde des systèmes financiers décentralisés. Les institutions de microfinance doivent donc mettre en place des mécanismes pour atténuer ces aléas. Ces mécanismes incluent, la prévention, la détection et la correction des risques opérationnels.

Les risques opérationnels représentent la vulnérabilité à laquelle une institution de microfinance est confrontée dans la gestion quotidienne de son activité. Ainsi pour pérenniser ses activités une SFD doit assurer la maîtrise de tous les risques auxquels elle est exposée. Parmi ces risques, le risque opérationnel demeure le plus courant au sein des SFD et peut engendrer d'importantes pertes d'actifs. C'est pourquoi, on doit lui accorder un traitement spécial. Si on sait que le crédit demeure l'une des principales activités des SFD, avec la collecte d'épargne, il est nécessaire de maîtriser les risques opérationnels provenant du processus d'octroi.

Compte tenu de la nature de leur cible (clientèle à bas revenu) et de leurs activités (les micros crédits), le risque de crédit demeure particulièrement important au sein des structures financières décentralisées. En effet, il est le plus sérieux des points de vulnérabilité d'une institution de microfinance. Ceci parce que la plupart des micros crédits ne sont pas couverts par des garanties classiques. Selon Churchill & Coster (2001 : 38), le risque de crédit peut être défini comme le risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit qui peut être à l'origine de pertes et de charges énormes en gestion de la défaillance des clients. Comprenant son ampleur, l'enquête « *Bananas Skins* » (Barlet, 2009 :1) sur le classement des risques en microfinance révèle que « les risques présentant l'augmentation la plus marquée comprennent le risque lié au crédit (qui a bondi du 10<sup>e</sup> rang au 1<sup>er</sup> rang) ».

Avant d'aborder les aspects pratiques de l'étude, il est nécessaire de bien cerner, sur un plan théorique les concepts liés à la gestion des risques opérationnels afférents au crédit.

C'est pourquoi, dans cette première partie, nous essayerons donc, de parcourir les différentes doctrines qui ont déjà traité de cette problématique. Ainsi, en s'appuyant sur les différentes opinions des auteurs qui ont réfléchi sur ce thème, cette partie apporte une contribution critique sur les théories de la gestion des risques opérationnels liés au crédit au sein des SFD. Pour ce faire, dans un premier chapitre, nous essayerons de décrire le processus de crédit dans une institution de microfinance. Dans un deuxième chapitre nous mettrons en exergue les différents risques opérationnels liés à ce processus et leurs moyens de gestion. Enfin, nous déboucherons sur le modèle conceptuel qui synthétise notre revue de littérature.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 1 / LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT DANS LES SFD

Il y a un principe qui stipule que pour résoudre un problème, il faut partir à la base et essayer de trouver ses véritables causes. Ce principe est également valable en gestion des risques de défaut de remboursement. Pour que la gestion des risques de crédit puisse être efficace, elle doit être déclinée à tous les stades du cycle de vie du prêt. C'est pourquoi « pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable. » (Churchill et al., 2001 : 8).

Avant de voir les risques opérationnels liés aux crédits (ce point sera traité dans le chapitre 2), ainsi que leurs moyens de gestion, nous tenterons de parcourir les différentes étapes de ce processus au sein des structures financières décentralisées.

### 1.1. Les principes généraux de la politique de crédit

Le but de la politique générale de crédit est de mettre en place un cadre d'action pour toutes les activités générant un risque de crédit. D'après Camara (2006 : 116), ce cadre d'action repose sur des principes que toute institution ayant pour vocation d'offrir des crédits, doit respecter à la lettre. Ces principes orientent l'institution dans le développement de ses produits.

Ces principes sont :

- ❖ **la déontologie** : la SFD devra respecter toutes les normes éthiques, légales et réglementaires de chacun de ses secteurs d'intervention. Elle doit se conformer à tous les textes réglementaires qui organisent et réglementent l'activité des institutions financières ;
- ❖ **les conflits d'intérêt** : tout collaborateur de l'IMF devra informer sa hiérarchie de tout conflit qui oppose un représentant de l'institution avec un ou plusieurs membres ou partenaires de l'organisation ;
- ❖ **la validité préalable** : la commercialisation de nouveaux produits doit avoir pour préalable la validation par une phase test du prototype et la détermination de toutes les conditions de mise en œuvre, en fonction de la situation du marché actuel ;

- ❖ **l'utilisation efficace des ressources** : une bonne communication intra organisationnelle devrait permettre à l'institution d'optimiser son chiffre d'affaire mais aussi de réduire considérablement les aléas ;
- ❖ **la responsabilité du risque** : les agents de crédit et le comité de crédit sont totalement responsables de leurs risques de crédit et ils doivent être impliqués à toute activité en rapport avec le crédit ;
- ❖ **la résistance à la pression** : la pression commerciale et les contraintes de calendrier ne doivent pas être un motif de non-respect des procédures de crédit de la SFD ;
- ❖ **la vérification** : le contrôle doit impliquer toutes les ressources internes et externes de l'institution, et doit être exhaustif sur tous les risques inhérents aux transactions. La vérification doit être menée pour toutes les questions d'ordre technique, opérationnel, juridique et éthique de même qu'en ce qui concerne le respect des principes généraux de crédit ;
- ❖ **le suivi** : chaque risque doit être suivi régulièrement ;
- ❖ **le risque et rentabilité** : l'éternel combat du SFD doit être, un bon dosage du couple risque/rentabilité ;
- ❖ **la diversification du portefeuille** : la structure doit avoir comme clignotant, dans sa stratégie de gestion des risques de crédit, l'un des plus importants principes de management des aléas à savoir: « on ne met pas tous ses œufs dans le même panier » ;
- ❖ **la transparence** : pour être cohérent avec le principe de la déontologie, l'IMF doit éviter les opérations qui ont pour but d'alerter, de manière trompeuse, la perception que peuvent avoir les tiers de la situation financière de ses clients.

### 1.2. Les étapes du processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi de crédit au sein des structures financières décentralisées suit une chaîne qui traverse plusieurs étapes. Chacune de ces étapes doit, à travers le déroulement des opérations, intégrer l'exigence de la maîtrise des risques opérationnels tels que le non remboursement et la fraude.

### **1.2.1. La définition des Critères d'Acceptation des Actifs à Risque (CAAR)**

Selon Camara (2006 :118), avant de procéder à l'instruction du dossier proprement dite, il convient de définir les Critères d'Acceptation des Actifs Risqués ou CAAR. Toute SFD doit se munir de CARR tout au long du traitement des dossiers de crédit. Les agents de crédit doivent s'y référer avant et pendant toute l'instruction d'un dossier de prêt ; il s'agit pour tout prêt, de respecter les politiques et procédures de crédit en ce qui concerne :

- ❖ les emprunteurs éligibles : plusieurs SFD exigent que leurs clients remplissent certains critères préétablis pour mieux sélectionner leurs emprunteurs et lutter contre le risque de crédit. Lors d'un contrôle si les auditeurs se rendent compte que ces exigences n'ont pas été respectées, ils peuvent, à priori, suspecter un pot de vin (Campion, 2000 : 29) ;
- ❖ l'objet du prêt : le respect des CAAR exige également de déterminer la destination des fonds à allouer aux membres. Ceci permet entre autres d'être conforme aux dispositions réglementaires qui interdisent le financement de commerce illicite (financement terrorisme, armement, drogues etc.) ;
- ❖ le montant du prêt : le montant du prêt doit prendre en compte les plafonds prévus dans les procédures de crédit. Le respect de ces plafonds permet à l'institution de bien gérer sa trésorerie et ses risques de liquidité. On distingue, d'une part, le plafond global qui limite le montant de l'ensemble des risques pris par l'institution : la norme en général, est déterminée par un pourcentage de l'encours total par rapport aux fonds propres de l'institution ; et d'autre part le plafond individuel qui fixe un montant à ne pas dépasser sur un dossier de prêt. Les structures financières décentralisées doivent minutieusement surveiller le niveau de leur liquidité pour la protection des dépôts des clients mais aussi pour lutter contre le risque systémique ;
- ❖ les taux d'intérêt appliqués : un autre CAAR est le taux facial et le taux effectif global (TEG). Le problème des taux d'intérêt a toujours suscité des débats et fait

l'objet de diverses critiques dans le secteur de la microfinance. Le taux d'intérêt effectif global d'une période (*effective interest rate*) «est le taux que l'emprunteur paie réellement sur la base du capital qu'il a effectivement à sa disposition pendant la période considérée (capital restant dû)» (Crausot, 1900 : 4). Il s'oppose au taux facial qui est le taux (souvent mensuel) que les SFD présentent aux membres. On distingue les taux uniformes et les taux dégressifs (*ou declining interest rates*). Les premiers s'appliquent au montant initial du crédit quelque soit le capital restant dû alors que le second est indexé au montant qui reste à rembourser ;

- ❖ le délai de remboursement et les périodes de remboursement: en général, les SFD accordent à leurs membres des crédits à court terme (inférieur ou égal à 12 mois) avec une période de grâce de 1 à 2 mois. Les périodes de remboursement sont journalières, hebdomadaires, mensuelles, etc. La fréquence de remboursement permet à la SFD de gérer le risque de non-paiement mais également de liquidité (Campion, 2006 :11) ;
- ❖ les garanties : l'une des particularités des institutions de micro crédit est qu'elles font des crédits pour la plupart du temps, sans garanties matérielles ; surtout dans le cas des crédits de groupe pour lesquels la pression sociale est un moyen efficace qui garantit le remboursement des crédits accordés. Cependant, dans la pratique, les SFD, dans le but de sécuriser leurs créances, mettent en place des sûretés telles que le gage, le dépôt de garantie, le cautionnement, etc. Cependant, en microfinance, l'inscription et la réalisation des garanties a toujours été « le talon d'Achille » des praticiens. Ceci se traduit par des coûts de formalisme très lourds pour les praticiens (Lheriau, 2006 : 30) ;
- ❖ les autres conditions financières : il s'agit des frais de dossier de prêt, l'apport personnel ou épargne obligatoire, le fonds de cautionnement qui est un mécanisme d'assurance de la dette. Ces conditions sont exigées pour répondre à deux objectifs. Premièrement, elles servent à tester la volonté de l'emprunteur à participer au financement de son projet et son engagement envers celui-ci. Deuxièmement, elles visent à garantir l'institution contre le risque de crédit. Cependant ce dernier objectif peut présenter des effets pervers. La probabilité de défaut chez certains emprunteurs peut être plus importante quand les conditions financières sont lourdes

(Camara, 2006 :38). Les SFD doivent savoir par conséquence, que le membre peut être tenté d'abandonner le financement si les coûts financiers, les coûts de transaction et les coûts d'opportunité s'avèrent trop élevés (cf. annexe 1, page 106).

En définitive, toutes ces précautions sont incluses dans la politique générale de crédit et doivent servir de référence au gestionnaire de prêt avant et pendant toute instruction d'un dossier de crédit. Cependant, le processus d'octroi de prêt proprement dit, commence avec l'instruction du dossier de prêt.

### **1.2.2. L'instruction du dossier de prêt**

L'étude de la demande de prêt se fait à l'issue et /ou au cours d'un entretien avec le client. La première mesure à prendre pour réduire le risque de crédit est de garantir le bon choix des clients pour être sûr qu'ils ont l'intention et la capacité de rembourser. Avant de découler sur l'instruction du dossier proprement dite, on procède d'abord à l'information du client et à son identification.

#### **1.2.2.1. Information et identification sommaire du client**

Au premier contact avec le client, demandeur de prêt, le chargé de formalités et de la clientèle, qui est souvent représenté par le caissier, introduit le client et procède à l'information sur les conditions à remplir pour bénéficier du crédit. Ainsi, le conseiller en crédit informe l'emprunteur de l'obligation de soumettre à l'institution les copies de certains documents. Par ailleurs il est tenu de l'aviser sur les temps réellement alloué pour l'exécution du processus d'octroi (AGIR, 2006 : 29). Eventuellement, il répond aux questions posées par le client. Il vérifie si les critères d'éligibilité sont respectés puis procède à l'identification du demandeur en prenant ses prénoms, noms et adresses ainsi que ses coordonnées (Swissbanking, 2010 : 1). Cette étape correspond à l'ouverture du dossier de crédit au cours de laquelle, le chargé des formalités enregistre la requête en faisant remplir au client un formulaire de demande de prêt.

### 1.2.2.2. L'analyse de la demande

L'analyse ou l'instruction du dossier concerne l'ensemble des actions mises en œuvre pour l'établissement complet du dossier avant d'être présenté au comité de crédit. Pour une bonne gestion du portefeuille clientèle, les bonnes pratiques veulent que l'on procède à ce niveau par une segmentation du portefeuille de la clientèle en renseignant les éléments tels que le total revenu mensuel ou annuel, le sexe, le secteur et la nature de l'activité (Dietsch & Petey, 2003 : 48).

Cette étape est la plus importante du processus d'octroi de crédit et demeure un élément fondamental de maîtrise du risque de contrepartie. C'est à ce niveau que tout banquier est tenu de mesurer un certain nombre d'indicateurs à la fois sur la stabilité du client (ici l'âge, la situation matrimoniale, le statut et l'ancienneté de l'emploi, le nombre de déménagements dans les années précédentes sont pris en compte), que son niveau d'aversion au risque (Gloukoviezoff, 2006 :10). A cet effet, il procède à l'examen du risque de défaillance et restaure la note dans le but de prendre des diligences permettant de récupérer au mieux sa créance et éventuellement libérer la banque (Rougès, 2010 : 4).

Ainsi la limitation du risque de crédit implique un bon choix des clients pour s'assurer qu'ils ont la volonté et la capacité de rembourser le prêt. En analysant le profil du client par rapport au crédit, les institutions de microfinance utilisent généralement la règle des cinq C résumé. Si l'un de ces éléments est mal analysé, le risque de crédit augmente. Pour limiter le risque, les institutions développent des politiques et procédures pour analyser la capacité de remboursement du client (Instrumentation Développement International Desjardins, 2003). Pour analyser le fonds du dossier de demande, les agents de crédit se servent, pour la majorité des cas, des 5C (Khalil, 2009 : 2).

- a) **Caractère** : Il s'agit d'étudier la moralité du client pour voir s'il n'est pas malhonnête. cet indicateur renseigne l'entité sur « la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise ». La grille d'information sur l'activité et le caractère du client est un outil utilisé par les SFD pour connaître le caractère de leurs futurs débiteurs. L'analyse des caractères varie suivant la méthodologie de prêt utilisée (prêt de groupe, prêt individuel...). L'étude des caractères consiste à :

- ✓ considérer les références personnelles et sociales pour estimer la réputation du client ;
- ✓ se servir du ciment de prêt de groupe dans lequel le groupe ne sélectionne que des membres de bonne foi (résolution du problème d'anti-sélection) ;
- ✓ éviter de donner des crédits aux clients malhonnêtes figurant sur une liste noire ;
- ✓ interroger le client pour savoir à quoi est destiné le crédit sollicité ;
- ✓ interroger les consœurs ou la centrale des risques, si elle existe, pour voir si le client n'a pas de mauvais antécédents chez elles.

En plus de ces diligences Camara (2006 :121) propose :

- ✓ une bonne connaissance du secteur d'activité du client;
- ✓ l'étude des fragilités du secteur ;
- ✓ la connaissance de l'entreprise du client de même que son modèle d'affaire.

b) **Capacité:** le chargé de crédit évalue la capacité de remboursement du demandeur qui est déterminée par la nature du projet à financer, le niveau des revenus et la richesse de l'emprunteur. Il procède par une estimation de ses revenus et dépenses professionnels et personnels pour voir si la trésorerie dégagée permettra de couvrir les échéances du prêt.

Lorsque le client demande un crédit sur la base de la situation financière actuelle (son activité), l'agent de crédit utilise les flux de charges et de revenus quotidiens pour faire le diagnostic de la capacité du client. Pour ce faire, il se sert du compte d'exploitation du client. Pour les petites affaires, cet élément peut être dérisoire, mais avec le principe de la « progressivité », il aura toute sa pertinence sur les prêts suivants. Ainsi le chargé de crédit fait l'analyse financière de l'activité du client. Il établit ainsi un compte d'exploitation, un bilan et un compte de résultat prévisionnel.

**Tableau 1 : exemple de compte d'exploitation d'un client de SFD**

CHARGES MENSUELLES	REVENUS MENSUELS
Loyer (justifié par quittance loyer)	Salaire net mensuel
Dépense quotidienne du ménage	Autres revenus
Electricité (justifiée par une facture)	Découvert bancaire (éventuel)
Eau (justifiée par une facture)	
Santé	
Education	
Transport	
Dons	
Echéances de prêts antérieurs	
Echéances mensuelles du prêt sollicité	
Solde créditeur (revenus > charges)	Solde débiteur (charges > revenus)
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

Source : Adapté de Camara (2006 :121).

Le choix du produit et du montant est déterminé par la nature et le niveau des charges et revenus. En plus du compte d'exploitation, le chargé de crédit peut se baser sur le bilan du demandeur pour évaluer sa richesse et motiver sa décision d'octroi de crédit. Cet état du patrimoine permet d'avoir une idée claire de la situation financière du client. A partir du patrimoine, la SFD pourra choisir le bien qu'elle demandera dans le cadre des sûretés à mettre en place.

**Tableau 2: état du patrimoine du client :**

BIENS POSSEDES	RESSOURCES DE FINANCEMENT
Maison (justifiée par un titre de propriété)	DETTES :
Voiture (justifiée par une carte grise)	Prêt immobilier
Biens électroménagers (justifiés par facture d'achat)	Prêt de consommation
Matériels mobiliers (justifiés par facture d'achat)	Autres dettes
Autres biens	FONDS PROPRES :
Solde créditeur (ressources de financement > biens possédés)	Epargne
	Fonds hérités
	Solde débiteur (ressources de financement < Biens possédés)
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

Source : Adapté de Camara (2006 :122)

L'analyse financière de la capacité de remboursement du demandeur de crédit est différente lorsqu'il s'agit d'une demande de crédit pour financer un projet. Dans le cas d'un financement d'une nouvelle activité, il est difficile de comparer la situation financière actuelle au passé de l'entreprise puisque les états financiers ne sont pas en général disponibles. Cette analyse va être basée sur le compte de résultat prévisionnel de l'activité ou de l'investissement mais aussi sur la base de la vérification de la pertinence de l'étude de marché menée (AGIR, 2006 : 68). Ici, les variables à étudier sont : la rentabilité et la pérennité. Pour analyser la capacité du projet à créer de la richesse (la rentabilité), l'agent de crédit utilise très souvent, le compte de résultat prévisionnel présenté sous la forme suivante :

Tableau 3 : Compte de résultat prévisionnel

CHARGES	PRODUITS
Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Charges financières	Produits financiers
Résultat net (si total produits > total charges)	Résultat net (si total charges > total produits)

Source : AGIR (2006 : 48)

La pérennité du projet est fonction de la pérennité des besoins sur le marché. Donc un projet peut être rentable (sur du court terme) mais pas pérenne (c'est-à-dire ne dure pas longtemps). Un projet peut avoir une courte durée de vie s'il y a des problèmes de gestion ou d'administration.

c) **Capital** : à partir de l'actif et du passif, le chargé de crédit fait un petit bilan sur l'activité du client pour estimer sa solvabilité et le fonds de commerce sur lequel repose l'affaire (cf. tableau 2, page 15).

d) **Cautionnement** : la particularité de la microfinance est qu'elle n'exige pas à sa clientèle, des garanties classiques (comme dans les banques), mais met en avant des sûretés plus ou moins particulières. En effet, l'épargne obligatoire, la pression sociale dans les prêts de groupe, l'affichage des photographies, la rupture de la progressivité du montant du crédit, etc., constituent autant de moyens qui peuvent « garantir » la bonne

fin du contrat de crédit. Toutefois, ces techniques jouent un rôle complémentaire à l'analyse de l'activité du sociétaire.

- e) **Les conditions** : ces éléments sont les plus difficiles à évaluer pour le chargé de prêt. En effet, cela demande une connaissance du niveau de la concurrence, de la taille du commerce et des risques externes. C'est ce qui fait qu'en général, les praticiens de la microfinance exigent à leurs nouveaux clients, qu'ils aient pratiqué l'activité pendant 6 à 12 mois afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment expérimentés. Mais l'idéal est que la SFD soit au courant de l'évolution du secteur d'activité de son client pour lutter contre le risque de non remboursement.

### 1.2.2.3. La visite de terrain

Cette étape est très importante dans le processus d'octroi de prêt. Elle permet d'une part de localiser le domicile et/ou l'entreprise du client et d'autre part, de vérifier si les biens prétendus possédés par le client, les sont véritablement. L'agent de crédit procède alors à la validation des informations collectées lors de l'entretien avec le membre. Ceci permet de voir entre autres, si ce dernier n'a pas donné de fausses informations rien que pour qu'on lui accorde le crédit (Donnadieu, 2009 : 21).

En ce qui concerne le crédit individuel, la validation des informations se déroule en trois phases : l'agent de crédit, analyse d'abord le profil du client et son activité ; ensuite il se rend au domicile du client ou au lieu où il mène son activité pour vérifier si les informations contenues dans la fiche de demande de prêt et celles révélées par le client au moment de l'entretien sont exactes ; enfin, par la méthode de triangulation, il procède par d'autres enquêtes pour conforter les résultats de son investigation (interview de ses fournisseurs, de ses clients, de son locataire, etc.).

### 1.2.3. L'approbation

Après l'analyse du dossier, l'agent de crédit le transmet à un comité de crédit avec avis favorable ou défavorable pour que ce dernier procède à une contre analyse avant de donner la décision finale. Le rôle du comité de crédit est d'autoriser le financement des demandes

de crédit, s'assurer du respect des politiques et procédures d'octroi et enfin veiller à la qualité du portefeuille de crédit (Rougès, 2010 : 3).

Renfermant habituellement des cadres de la SFD, le comité peut également inclure des personnes influentes de la localité dans laquelle l'institution est implantée. La mise en place d'un comité de crédit est une mesure préventive et de suivi des risques, de fraude notamment. Notons que le comité des crédits solidaires est assuré en partie par le groupe (Donnadiou, 2009 : 28).

#### **1.2.4. La mise en place de la garantie**

En microfinance, on utilise les garanties pour consolider la sécurité des crédits. Ces garanties comprennent, entre autres, les dépôts de cautionnement (ou gage espèce), le gage de biens meubles corporels (bijoux, meubles, appareils électroménagers etc.) et d'autres garanties qualifiées de « garanties économiques » (Lhériaux, 2009 : 29). Elles sont difficilement prises comme outil qui pourrait se substituer au remboursement en cas de défaut de paiement, à cause du non proportionnalité du montant du prêt par rapport aux coûts engagés pour la liquidation du bien donné en garantie ; ceci n'est pas rentable pour l'institution. C'est pourquoi, la garantie est utilisée pour exercer une pression sur l'emprunteur dans le but de le dissuader d'être défaillant. Toutefois, en cas de non-paiement, l'institution sera obligée de prendre des mesures de réalisation de la garantie pour atténuer, voire combler la perte de ressources. Il y a trois (03) types de garanties:

- **les garanties non matérielles** : elles comportent une enquête de moralité et une analyse du risque lié à l'activité exercée par le client, dans le but d'évaluer la qualité de l'entrepreneur, la rentabilité et la viabilité de l'entreprise financée ;

- **les garanties financières** : les SFD exigent des garanties financières avant tout déblocage d'un crédit. Il s'agit :

- des fonds de garantie : avant le déboursement du crédit, le client est tenu de verser une somme correspondant à un pourcentage du montant sollicité ;
- de l'épargne préalable : les institutions peuvent exiger que leurs clients épargnent pendant un certain temps pour pouvoir bénéficier du crédit ;
- de l'assurance décès : elles demandent à leurs clients de souscrire à une assurance vie. Ceci leurs permettra de récupérer le montant restant dû du prêt chez l'assureur en cas de décès du débiteur ;

- **les garanties matérielles** : ce sont des biens concédés en garantie d'une dette. Ils peuvent appartenir au débiteur lui-même ou à un tiers. Dans ce cas, on parle de cautionnement réel. Il existe quatre (04) catégories de garanties matérielles : le gage sur véhicule, l'hypothèque, la cession d'immeuble ou de parcelle et le cautionnement. Ce type de garantie renferme le cautionnement solidaire très prisé en microfinance, surtout avec les crédits de groupe. Il permet de gérer l'asymétrie d'information *ex ante* car permet au prêteur d'éviter la sélection adverse mais aussi empêche l'aléa moral (*ex post*) grâce à la surveillance effectuée par les membres du groupe (Matoussi, 2010 : 5).

#### **1.2.5. Le déboursement du crédit**

Avant tout déblocage du montant, l'institution fait signer au client un échéancier de remboursement ou tableau d'amortissement du prêt en l'informant oralement s'il n'est pas alphabétisé, de la date de première et de dernière échéance ainsi que du montant des annuités. Par ailleurs, les procédures de déboursement doivent prendre en compte les informations régulières sur l'identité du bénéficiaire, et la mise à jours de la situation des engagements au regard de plafonds autorisés (Donnadieu, 2009 : 28-29).

#### **1.2.6. Le suivi du remboursement du prêt**

Cette étape comprend le suivi de l'utilisation du crédit octroyé, le recouvrement du prêt, les aménagements des modalités et les poursuites en recouvrement.

##### **1.2.6.1. Le suivi de l'utilisation de l'objet financé**

Après le déboursement du crédit, l'institution ne doit pas dormir sur ses lauriers et attendre qu'un défaut se produise pour faire des actions de recouvrement. L'une des principaux mécanismes de sécurisation des prêts repose sur le suivi de l'utilisation du crédit octroyé (Pesche & Lesaffre, 2002 : 6). Cette diligence permet de s'assurer que le projet financé est bel et bien en voie d'exécution car un crédit détourné connaît en général des retards sur le remboursement (Rougès, 2010 : 3).

### 1.2.6.2. Les aménagements des conditions du prêt

Elles concernent toutes modifications sur les modalités ou clauses du contrat de prêts ayant pour but de faciliter le remboursement. En effet, très souvent, les emprunteurs peuvent être confrontés à des difficultés et se trouvent dans l'impossibilité de rembourser des échéances de prêt malgré leur bonne volonté. Dans ces cas, l'Institution soucieuse de rentrer dans ses fonds, peut accorder une bouffée d'oxygène à ces clients en rallongeant la durée de remboursement ou en rééchelonnant le prêt. Toutefois, le principe veut que cela se passe le plus rarement possible pour ne pas inculquer aux clients des habitudes laxistes. Ce postulat est conforté par Lucien Camara (2006 :125) qui stipule que « le rééchelonnement est une mesure exceptionnelles et ne doit pas devenir une norme ». Le rééchelonnement est par exemple « l'extension du terme du crédit et / ou la réduction du montant périodique à rembourser » (Churchill & al., 2001 : 50).

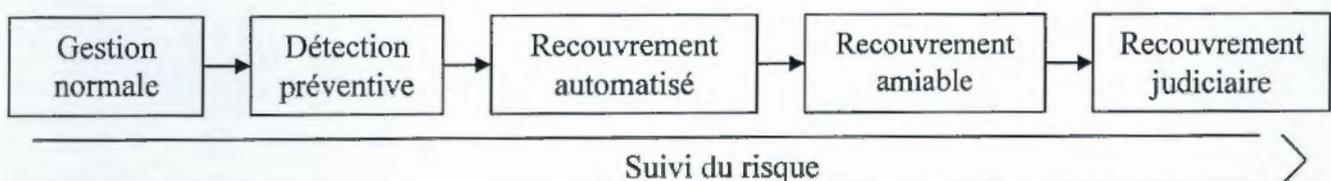
### 1.2.6.3. La poursuite des recouvrements

Les démarches de recouvrement débutent à partir du premier jour où l'échéance du crédit a été impayée, et/ou l'engagement pris par un client non honoré. Un défaut de paiement a lieu si l'une des conditions suivantes se produisait (Khalil, 2009 : 58) :

- « un retard de 90 jours ou plus sur le service de la dette ;
- un transfert du compte au service de recouvrement de la banque, pour une autre raison que le retard de paiement ; ou
- si le prêt a fait objet d'une provision pour créances douteuses dans les livres comptables de la banque. »

Selon Mathieu (2006 : 276), si ces situations se présentent, l'institution devra déployer tous les moyens pour entrer dans ses fonds. Elle doit mettre en œuvre sa capacité de détection de l'incident et sa réaction à travers des interventions planifiées et graduées, en fonction de son appréciation du risque.

Figure 1 : Le déroulement du risque crédit



Source : Mathieu (2006 : 276)

---

### A. Moyens de suivi des remboursements

Le suivi des remboursements se fait à deux niveaux (Camara, 2006 :124) :

- a) **le suivi individuel** : l'institution procède au suivi des états périodiques des clients qui ont bénéficié d'un crédit. Les chargés de crédit effectuent les premières démarches de recouvrement auprès des clients défaillants. Leurs actions sont appuyées par des envois de lettres imprimées par le système d'information telles que la lettre d'avis de retard, la lettre de premier recouvrement (cf. annexe 2 et 3, pages 111 et 112), la mise en place de mesures de protection pour éviter l'empirement de la situation du client, la disposition d'états de suivi des comptes et des prêts...
- b) **Le suivi de l'ensemble du portefeuille de prêt** : il s'effectue à l'aide de la Balance âgée. C'est « un tableau qui liste l'ensemble des bénéficiaires de crédit ainsi que les remboursements effectués dans le temps » (Camara, 2006 :125). Elle mesure ce que l'institution pourrait perdre si tous ses débiteurs en retard arrêtaient de rembourser (cf. annexe 4 page 119) Le suivi se fait également à l'aide des ratios prudentiels (voir annexe 5, page 120)

### B. Types de recouvrement

Comme explicité sur la figure 3, le recouvrement selon Mathieu (2006 : 279) suit trois étapes selon le principe de la progressivité:

**le rôle des agents de crédit (ou des agences)** : les clients débiteurs font créditer leurs comptes de prêt soit, par versement direct ou par prélèvement automatique du montant correspondant à l'échéance sur leur compte d'épargne. A ce stade les agents de crédit jouent en général, les premières démarches de recouvrement. Parallèlement, des envois automatiques de lettre sont exécutés par le SIG de l'institution pour par exemple, rappeler le client de la prochaine échéance ;

- a) **le recouvrement à l'amiable** : il faudra privilégier ce type de recouvrement pour préserver la relation commerciale avec le client car, comme on le dit souvent, un client en difficulté aujourd'hui peut être un bon client demain. A ce stade, on utilise différents moyens tels que les lettres de relance incitatives et personnalisées, le recouvrement téléphonique ou télé - recouvrement, des face à face qui sont de bonnes méthodes pour

---

jauger de la bonne foi du débiteur. Pour ne pas engager trop de coûts de gestion, le recouvrement précontentieux ne doit pas dépasser trois (3) mois ;

**b) le recouvrement contentieux :** l'article 28 du 10 avril 1998 de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires (OHADA) stipule qu' « à défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut, quelle que soit la nature de sa créance, dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme, contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits...». Cependant face à l'inadaptation de ces textes dans le secteur de la microfinance, les praticiens font recours très souvent au droit coutumier qui est une « norme de droit objectif fondée sur une tradition populaire qui prête à une pratique constante un caractère juridiquement contraignant - que la collectivité a fait sienne par habitude dans la conviction de son caractère obligatoire» (Lherieu 2009 : 165- 167). Le recours aux autorités coutumières, l'affichage des photos etc., constituent autant de moyens de recouvrement, souvent efficaces, mais engendrent toutefois le risque d'aller à l'encontre du principe constitutionnel et du principe de protection de la clientèle en mettant en œuvre notamment des pratiques de recouvrement abusives et coercitives (CGAP, 2010 : 1) sur la préservation de l'image et de l'honorabilité des clients.

#### 1.2.6.4. Le provisionnement

Pour être quitte avec entre autres, le principe de prudence et de transparence, les SFD sont tenues d'analyser la qualité de leur portefeuille de crédit et de procéder régulièrement à des provisionnements pour créances douteuses et/ou des déclassements en impayés.

« Une provision pour perte sur crédit est un compte de bilan qui permet de déclasser la partie du portefeuille défaillant. La provision pour pertes sur crédit est synonyme de réserve pour les probabilités de pertes sur certains crédits ou pour les mauvaises créances.» (Churchill & al., 2001 : 104). Au sein de l'UEMOA, la question des provisionnements est traitée par l'instruction n°40 de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) relative au déclassement des crédits en souffrance et leur provisionnement. L'article 1 de l'instruction établit que « les crédits en souffrance sont les crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (3) mois. Dès lors, la totalité de

l'encours de crédit échue ou non, doit être déclassée dans cette rubrique » (cf. annexe 6, pages 113). La normalisation des provisions est faite par l'article 2 de cette même instruction. Cet article stipule que les structures financières décentralisées au sein de l'Union sont tenues de respecter la norme selon laquelle, « les crédits en souffrance doivent faire l'objet d'une provision à constituer en fin d'exercice selon les modalités suivantes » :

Tableau 4: normes de provisionnement

Durée de l'échéance impayée	Pourcentage de provision
De 3 à 6 mois	40% du solde restant dû
De 6 à 12 mois	80% du solde restant dû
Plus de 12 mois	Créance irrécouvrable (déclassée en perte)

Source : BCEAO (2011 :40)

Pour comptabiliser la constatation de la provision, on débite « dotation aux amortissements et provisions » (compte 66) pour le crédit de « provisions financières » (compte 29).

Pour l'annulation de la provision, on procède par une comptabilisation de la reprise sur provision pour créances douteuses en débitant le compte 29 (provision financière) par le crédit du compte de produit 76 (reprise de provision précédente) (cf. annexe 6, page 113).

#### **1.2.6.5. Le recouvrement des crédits radiés :**

Après 12 mois de retard, la créance est considérée comme irrécouvrable (prêt radié) et par conséquent, elle doit être comptabilisée en perte réelle. « Une Créance est dite irrécouvrable lorsque l'emprunteur ne veut pas ou ne peut pas rembourser son crédit et que l'Institution ne s'attend plus à être remboursée. Le montant irrécouvrable dépend de l'encours au moment où le client cesse de rembourser. Les coûts de créances irrécouvrables ainsi que des impayés sont bien réels pour une IMF. Ils affectent aussi bien l'IMF que les bons Emprunteurs » (Ngay - Munga, 2011 : 1).

### Conclusion

En définitive, le processus d'octroi de crédit dans une institution de microfinance est long et complexe. Ceci est moins le cas dans les institutions financières classiques (banques), au sein desquelles les instructions des dossiers de prêts sont, au maximum, automatisées. Au sein de ces institutions, on utilise des méthodes modernes comme, entre autres, le crédit *scoring* (nouvelle approche au sein des SFD) et d'autres procédés plus ou moins informatisés et standardisés. Par contre, en microfinance chaque dossier de prêt doit être traité de manière plus ou moins personnalisée mais avec toutefois les mêmes diligences. Tout le processus doit être scrupuleusement respecté, car il y va de la pérennité de l'institution de micro crédit.

Cependant, le processus d'octroi de crédit dans les SFD est exposé à des risques opérationnels très importants. Ainsi dans le prochain chapitre, nous tenterons de passer en revue les différents risques liés au processus d'octroi de prêt.

## **CHAPITRE 2. LES RISQUES LIES AU PROCESSUS DE CREDIT ET LEURS MECANISMES DE GESTION**

Dans le chapitre précédent, on a pu voir l'importance de l'analyse du chaînon d'octroi de prêt dans une institution de microfinance. L'instruction de la demande de prêt permet à l'Institution de connaître l'emprunteur, surtout en ce qui concerne, ses compétences, son profil socio-économique mais aussi sa moralité. Elle permet également d'analyser la rentabilité et la pérennité du projet à financer. Enfin, l'instruction de la demande de crédit permet à la SFD d'évaluer les garanties physiques qui permettraient d'atténuer la perte en cas de défaut (Ouédraogo & al., 2008 : 140).

Cependant, ce processus génère plusieurs risques opérationnels. Ces derniers se trouvent dans les domaines de vulnérabilité qui caractérisent les transactions quotidiennes de la structure. Ils concernent le crédit, la fraude, l'inefficacité et la sécurité. Etant donné que le crédit demeure l'activité sur laquelle la SFD fait les pertes les plus considérables, nous nous intéresserons exclusivement aux risques opérationnels liés aux crédits, notamment le risque de non remboursement et le risque de fraude. Cependant, pour mieux cerner les éléments constitutifs à ces deux aléas, nous allons, pour plus de détails, voir les périls spécifiques qui les composent.

### **2.1. Notion de risque opérationnel lié aux crédits**

Le risque est un événement dont la survenance peut affecter le patrimoine d'une entreprise. Par ailleurs, Churchill & Coster (2001 :2) définissent le risque comme étant une « exposition à une forte probabilité de perte ». Toutefois ces définitions peuvent être considérées comme relativement péjoratives. En effet, elles ne font ressortir que le volet destructif du concept. Pourtant la prise de risque est parfois nécessaire pour atteindre les objectifs. Comme le dit l'adage : qui ne risque rien n'a rien. Ceci, Barthélemy et Courrèges (2004 :11) l'ont bien compris quand ils stipulent qu'« un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle chance ou opportunités». Le risque est donc inévitable dans l'environnement des affaires car ce sont les activités elles-mêmes qui reproduisent les risques. Ainsi ils sont inhérents aux opérations quotidiennes de toute structure financière,

---

notamment d'une institution de microfinance. Cette dernière phrase explicite plus ou moins la notion de « risques opérationnels ».

Le concept de risque opérationnel peut prendre plusieurs formes. Il concerne le péril probable que peut subir une SFD dans sa gestion des tous les jours. Les causes de cette perte sont la défaillance du système informatique, l'incompétence des salariés, l'absence de sécurité dans les locaux de la structure et une inexistence de compétence juridiques (Camara, 2006 : 33-34). Cependant cette explication du concept nous renvoie à la définition du Comité de Bâle pour lequel le risque opérationnel constitue un « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes » (Brunel, 2009 : 5). Or, cette acception englobe les erreurs humaines, les fraudes et les malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incendies, les inondations etc. Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en distingue pas aussitôt l'application pratique.

Les risques opérationnels liés aux crédits sont les risques résultant de l'inefficacité dans le montage, l'instruction et le suivi des dossiers de crédit ayant pour conséquences le non remboursement et la détérioration de la qualité du portefeuille. Ils concernent également le risque que le personnel de l'Institution commette des fraudes sur le portefeuille de crédit (Churchill & al., 2001 : 8). Ainsi le risque opérationnel se matérialise par la perte de fonds dans le cadre de l'activité de crédit ayant pour source, des erreurs de traitement, des informations inexacts, le non-respect des procédures de crédit, la non diversification du risque de crédit, des garanties fictives et des fraudes de la part des salariés.

## **2.2. Les principaux risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédit**

A chaque étape du processus d'octroi de crédit, l'institution de microfinance est confrontée à une multitude de risques liés aux transactions des exploitants. Cette section met en exergue les différents risques opérationnels liés à l'instruction, à la mise en place et au suivi des dossiers de prêt.

Tableau 5 : les différents risques inhérents au processus d'octroi de crédit

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
2.2.1. Les risques liés à l'instruction des dossiers de crédit	a) Risque de non-conformité aux politiques et procédures de crédit	C'est le risque d'insuffisance ou de dysfonctionnement dans la conception, l'organisation ou la mise en œuvre des procédures de crédit (Sow, 2005 : 107). Ce dernier aspect ressort de la transgression des procédures par les salariés. Le risque de non-conformité, également assimilé au risque juridique, correspond à une non-prise en considération du droit en vigueur au moment de mettre en œuvre les activités quotidiennes de l'entreprise (Bile-Aka, 2010 : 9).	a1. Risque de non compréhension ou de non-respect des Critères d'Acceptation des Actifs à Risques (CAAR). a2. Risque de non-conformité de la documentation par rapport aux politiques et procédures de l'institution. a3. Risque d'absence dissuasif destiné aux mauvais payeurs. a4. Risque de méconnaissance des dispositions réglementaires ou de ses évolutions.
	b) Risque commercial	Rattaché au risque d'inadaptation du prototype de crédit et de défaillance de la méthodologie de prêt ce risque se réalise lorsque le produit de prêt offert par l'institution ne correspond pas aux besoins de la clientèle (Gloukoviezzoff, 2006 : 9) ou que la méthodologie d'octroi de crédit est mal adaptée aux besoins des emprunteurs (Royer, 2010 : 24).	b1. Risque que le prototype du produit (conditions d'éligibilité, le montant du crédit, les conditions d'octroi de crédit, les échéances de remboursement, les garanties, les taux d'intérêt et les autres frais) ne soit pas adapté aux besoins de la clientèle ; risque de dérive de méthodologie. b2. Absence de critères de sélection des emprunteurs.
	c) Risque de réputation	Ce risque est défini par le risque qu'une institution soit impliquée dans un scandale public sans même qu'elle soit réellement fautive au point de susciter l'intérêt des médias ou alimentant un peu trop les rumeurs qui engagent son image. C'est pourquoi les salariés doivent donner une bonne image de l'institution (Pavot, 2001 : 8).	c1. Risque que l'employé dégrade la réputation de la structure lors de la phase d'instruction du dossier.
	d) Risque de concentration	c'est le risque de mettre une grande partie de son portefeuille de crédit sur un même secteur d'activité (concentration sectorielle) ou sur une même localité (concentration géographique extrême) (Royer, 2010 : 23).	d1. Risque que l'agent de crédit n'ait pas d'informations suffisantes sur le secteur d'activité du client.

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
	e) Risque d'inefficience	Concepts d'efficience technique et allocative sont définis par Atkinson et Cornwell (in Daly 2010) comme étant, pour le premier, l'habilité de l'institution à obtenir le maximum d'outputs à partir d'une quantité d'inputs donnée et le deuxième, sa capacité à utiliser de manière optimale ses inputs étant donné leurs prix, pour produire la même quantité d'outputs	e1. Risque que les dossiers de prêt ne soient pas instruits dans les délais requis ; ce qui entraîne des coûts de gestion lourds pour l'institution. e2. Risque de prendre des informations dont on n'a pas besoin pour l'analyse du dossier de prêt.
	f) Risques liés à l'incompétence du salarié	Représente un défaut de compétence pour se prononcer de quelque chose (Wekepedia) ou alors pour accomplir une tâche donnée. Les causes de l'incompétence des salariés sont les changements trop fréquents, les conditions de travail inadaptées (stress chronique), la confiance exagérée dans des outils, le manque de formation, l'affaiblissement de repères professionnels et, l'absence de sens critique (Levian, 2010).	f1. Risque d'inadaptation du profil du salarié au poste occupé. f2. Risque de mauvaise identification du demandeur (nom, adresse, âge, etc.). f3. Risque de surestimation ou de sous-estimation des actifs du client par le chargé de crédit. f4. Mauvaise allocation du temps de l'agent de crédit entre l'agence et le terrain (visites de terrain insuffisantes).
	g) Risques d'erreurs	D'après Hülsmann (2011 :2) « l'erreur réside dans le fait de choisir une action moins importante (moins préférée) qu'une autre qui aurait pu être exécutée à la place ».	g1. Risque de commettre des erreurs sur l'enregistrement des identifiants du client ou sur le calcul des ratios. g2. Risque de faire de faux jugements sur la moralité du client.
	h) Risque de non-fiabilité des informations recueillies	Selon Angot & al. (2004 :121), le risque de non-fiabilité ou d'inexactitude est imputable à une erreur, ou omission dans l'exécution d'une opération. Quand ce risque prend la forme d'une omission intentionnelle, il devient dès lors un	h1. Absence de preuves ou de justificatifs des allégations du demandeur. h2. Risque de non fiabilité des renseignements collectés sur l'historique du client ainsi que les estimations sur la

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
		acte frauduleux de la part de celui qui le commet.	rentabilité du projet à financer. h3. Risque de dissimulation par le client, d'informations déterminantes pour la décision de crédit ou de divulgation de fausses informations. h4. Risque d'incomplétude des dossiers ou de perte d'adresse.
	i) Les risques d'insolvabilité et de fraude.	La décision d'octroyer un crédit se base sur l'analyse du risque de solvabilité que présente le client emprunteur (Rougés, 2010 :4 ; Servigny, & al., 2006: 25). Pour compléter ce postulat, Donnadiou (2009 : 9) stipule le risque de non-paiement d'un crédit dépend d'une part de la moralité de l'emprunteur (fraude) et à son mode de vie et d'autre part de ses compétences professionnelles.	i1. Risque de tomber sur un emprunteur peu expérimenté et qui ne maîtrise pas suffisamment l'activité pour laquelle, il sollicite un financement. i2. Risque de non rentabilité et de non viabilité du projet du demandeur (Camara, 2006 : 123). i4. Risque de falsification de preuves de revenu et d'activité.
	j) Risque juridique	« Le risque juridique est l'éventualité d'un événement qui est lié au droit, à son éventuelle mauvaise conception, à la difficulté de son interprétation, à l'instabilité législative et à l'insécurité judiciaire. » Aussi, il fait référence à la survenance de tout événement, lié à l'activité d'une entreprise et susceptible de causer des dommages pécuniaires ou pénaux (BILE-AKA, 2010 : 2).	j1. Risque de défaillance des clauses du contrat de prêt. j2. Risques liés à l'absence de dispositions législatives et réglementaires.
	k) Risque de dérive de mission	Il s'agit du risque que le portefeuille de crédit n'équivaut pas à la mission définie par la SFD (Portail de la microfinance, 2010).	k1. Désorientations sur la cible d'origine k2. Offre de produits et services non-conforme à l'énoncé de mission k 3. Impact négatif des prestations de l'institution.

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
	l) Risques liés au Système d'Information de Gestion (SIG)	<p>Ce risque concerne tous les aléas qui affectent la collecte, le stockage, le suivi, l'extraction et l'exploitation de l'information dans une entreprise ou une organisation<sup>2</sup>. Cependant au-delà du système informatique (logiciel) ce risque le SIG intègre les procédures, les pratiques et les personnes de l'entreprise (Poursat &amp; al., 2006 : 158-159). L'automatisation des opérations expose l'institution de microfinance à deux types de risques : le risque d'intégrité qui est, comme évoqué plus haut, « risque que des individus non autorisés aient accès à des données importantes » (Campion, 2000 :19) et le risque de système d'information et de gestion c'est-à-dire le risque de perte de données importantes à cause d'une panne du système. Le risque informatique est un risque dont la survenance génère de lourdes pertes pour une institution financière<sup>3</sup>.</p>	<p>11. Risque de pertes de données.  12. Risque de diffusion non autorisée d'informations.  13. Risque d'interruption de l'activité par suite d'une défaillance du matériel ou du logiciel.  14. Risques liés planification inefficace.  15. Risques liés aux opérations d'informatique individuelle.  16. Risque de reprogrammation d'un ordinateur dans le but de produire un compte qui recevra des montants secrets représentant des arrondis de fractions décimales.  17. Risque de saisie d'écritures inexactes dans le système comptable pour cacher des pertes de fonds.  18. La mémorisation du mot de passe d'un collègue par un employé malhonnête dans le but de l'utiliser pour voler des fonds.</p>
	m) Risque de liquidité et risque systémique	<p>Le risque de liquidité correspond au risque de ne pas faire face à ses engagements à court terme (Camara Lucien, 2006 : 20). Il peut entraîner un risque systémique qui est le risque de dégradation de tout le système financier suite à une crise de conscience de la population (Mainhart, 2005 : 45)</p>	<p>m1. Exposition au risque d'illiquidité pour avoir octroyer trop de fonds en crédit.  m2. Risque de non-solvabilité de l'institution de microfinance.  m3. Risque de banqueroute de l'institution de microfinance.</p>

<sup>3</sup> On peut donner l'exemple de la Barings en 1995, la Daiwa Bank entre 1984 et 1995, de la Deutsche Morgan Grenfell et de la Société Générale en 2008).

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
2.2.2. Les risques liés à l'approbation du crédit	n) Risque de fraude de la part des chargés de prêts	<p>Cette phase constitue l'une des étapes les plus exposées au risque de fraude avec les cas tels que : « les prêts fantômes », « les prêts avec passage clandestin », « les prêts relais », « les prêts de complaisance » (Donnadiou, 2009 : 37).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les prêts avec passage clandestin : le chargé de crédit et/ou son supérieur hiérarchique accorde à un demandeur un montant supérieur à la somme qu'il demande ou peut obtenir dans le but d'empocher le reliquat Boyé, &amp; al., 2006 : 157).</li> <li>- Les prêts relais : c'est lorsqu'un prêt fantôme ou un prêt clandestin arrive à échéance et que son non-paiement risque d'être fragrant, l'agent de crédit autorise le décaissement d'un autre prêt dans le but de rembourser le premier. Ce type de fraude peut engager beaucoup de pertes pour l'institution (Boyé, S. &amp; al., 2006 : 157).</li> <li>- Prêt fantôme : accorder un prêt à un emprunteur fictif (Donnadiou, 2009 : 37).</li> <li>- Prêt accordé par complaisance par l'agent et / ou son superviseur à un proche qui sera dans l'impossibilité de rembourser ou tout simplement ne désire pas le faire (Boyé, S. &amp; al., 2006 : 157).</li> </ul>	<p>n1. Risque que les membres du comité de crédit soient influencés par des pots de vin ou autres manœuvres de corruption.</p> <p>n2. Risque de subjectivité des décisions de crédit (prêt sur garantie ou « mentalité usuraire », prêt sur relation, prêt à des parties liées).</p> <p>n3. Risque de défaillance (absence) du comité de crédit.</p> <p>n4. Risque de prêts avec passage clandestin, risque de prêts relais, risque de prêts fantômes, risque de prêts de complaisance.</p> <p>n5. Risque d'erreur sciemment l'évaluation des avoirs du membre.</p> <p>n6. Risque d'usurpation d'identité ou de délit d'initié.</p> <p>n7. Risque de détournement de l'objet du prêt.</p> <p>n8. Risque de falsification de preuve ou d'états financiers.</p> <p>n9. Risque de mouter un dossier suite à la pression de la hiérarchie.</p> <p>n10. Risque que le chargé des prêts monte un crédit par complaisance.</p> <p>n11. Risque que les agents de crédit fournissent intentionnellement des données inappropriées, fausses ou trompeuses pour influencer la décision d'octroi.</p> <p>n12. Risque de détournement par l'agent de crédit de l'épargne obligatoire et d'autres fonds préalablement versés</p>

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
			<p>pour bénéficiaire du crédit.</p> <p>n13. Risque que les membres du comité de crédit ne connaissent pas le demandeur de crédit pour pouvoir jauger objectivement de son caractère personnel et de ses compétences en gestion.</p> <p>n14. Risque de laxisme dans les instructions des dossiers de crédit.</p> <p>n15 Risque de non tenue d'un comité de crédit.</p>
	o) Risque social et Risque de surendettement	Le risque social peut être défini comme un incident qui limite la capacité des personnes à assurer eux-mêmes leur indépendance sociale (Castel in Gloukoviezoff, 2006). Le risque de surendettement peut se présenter comme étant l'éventualité pour une personne majeure de se trouver dans une situation dans laquelle elle n'est plus en mesure de payer ses dettes. Par conséquent, cette personne enregistre des défauts de paiement et sollicitera le réaménagement du prêt contracté (Crosemarie, 2007: II, 60).	<p>o1. Risque de donner un montant de prêt trop important au point d'exposer l'institution au risque de non-remboursement du crédit et par conséquent, à une baisse de sa liquidité.</p> <p>o2. Risque d'appauvrissement du membre.</p> <p>o3. Risque de prendre un montant de remboursement supérieur à la quotité cessible.</p>

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
	p) L'aléa moral	La notion de hasard moral ou d'aléa moral traduit l'incertitude sur le comportement des agents (Gloukoviezoff, 2006 :11). Or, la décentralisation spécifique à la structure organisationnelle au sein des SFD se particularise par la nature de l'information collectée auprès des clients qui est de type « soft » c'est-à-dire qualitative, difficilement vérifiable, et qui se transmet à travers des canaux valorisable et transmissible via les liens communaux (Tchuigoua & Lamarque, 2009 : 5).	p1. Risque de privilégier la garantie donnée sur la rentabilité du projet financé.
<b>2.2.3. Les risques liés à la mise en place des garanties</b>	q) disproportion de la valeur de la garantie par rapport au montant du crédit accordé	De nombreux gestionnaires des réseaux de la microfinance reconnaissent que la délinquance des clients est due par la plupart des cas, au manque de solidité des garanties (Royer, 2010 :22).	q1. Risque de non-couverture du crédit par les garanties mise en place. q2. Risque de dépréciation de la valeur des garanties. q3. Risque d'aliénation des garanties. q4. Risque de prendre une garantie n'appartenant pas au membre. g5. Risque d'enregistrement de garanties fictives.
	r) Risque de fraude de la part des clients	Dans la relation de crédit entre les bailleurs de fonds et les PME, l'asymétrie de l'information est définie comme le fait pour les emprunteurs de posséder plus d'informations que les bailleurs de fonds sur leur propre entreprise (Fraser et al. in Van PHAM, 2009, p.3).	r1. Risque de fausses écritures par le client qui inscrit dans les livres de stocks des garanties inexistantes.
	r) Risque de fraude de la part des clients	Dans la relation de crédit entre les bailleurs de fonds et les PME, l'asymétrie de l'information est définie comme le fait pour les emprunteurs de posséder plus d'informations	r1. Risque de fausses écritures par le client qui inscrit dans les livres de stocks des garanties inexistantes.

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
		que les bailleurs de fonds sur leur propre entreprise (Fraser et al. in Van PHAM, 2009, p.3).	
<b>2.2.5. Les risques liés au suivi remboursement du prêt</b>	t) Le risque de détournement des remboursements	Comme le déblocage des crédits, le recouvrement comporte de nombreux risques. Même s'ils demeurent plus récurrents au niveau des agences, les fraudes peuvent également provenir de la direction, sièges ou éventuelles directions régionales (Donnadieu, 2009 : 38).	t1. Risque d'enregistrement et d'affectation tardifs des remboursements collectés. t2. Risque de non concordance du montant explicité dans le bordereau de déboursement et celui réellement déboursé. t3. Risque d'erreur d'enregistrement, exemple nombre inversé, un zéro en plus ou en moins. t4. Risque d'erreur d'imputation : différence des soldes de fin de journée.
	u) Risque liés au non-suivi de l'utilisation du crédit	Ce risque fait partie des plus importants facteurs de non-remboursement des prêts. Un crédit détourné connaît très souvent des problèmes de remboursement (Lasaffre, 2002 :6).	u1. Risque de détournement de l'objet du prêt. u2. Risque de fuite du bénéficiaire de crédit avant le remboursement intégral du prêt.
	v) Risques d'inefficacité du personnel	C'est le risque de non-atteintes des objectifs conférés aux salariés de l'institution. Il peut découler de l'incompétence de ceux ou à des défaillances de la structure (Boyé, & al., 2006 : 148).	v1. Risque de mauvaise répartition du principal et des intérêts. v2. Risque de lenteur dans le déboursement du crédit. v3. Risque de confusion de bénéficiaire.

Tableau 5 (suite)

processus	Risques généraux	Définitions	Détails
2.2.6. Les risques liés au traitement des créances douteuses et litigieuses	w) le risque de non-paiement, risque de non-conformité, risque de rentabilité et risque de fraude	Les crédits, une fois qu'ils sont enregistrés comme crédit en souffrance ou litigieuses ouvrent la porte à beaucoup de risques. En effet, hormis le risque de non-paiement (arrivés à ce niveau, les crédits sont plus difficiles à recouvrer), certains chargés de crédit mal intentionnés sont tentés de commettre des fraudes sur ces portefeuilles (Boyé, S. & al., 2006: 157). Ainsi, le non-respect des procédures d'autorisation concernant les abandons peut être un signal de fraude ou de non contrôle du risque de non-paiement. Par ailleurs, l'institution est exposée à un risque de rentabilité car une grande partie du portefeuille en souffrance est virée en perte après 12 mois de retards	w1. Risques que les provisions ne parviennent pas à couvrir les pertes sur créances irrécouvrables. w2. Risque de mauvaise politique de provisionnement et rééchelonnement des créances douteuses et litigieuses. w3. Risque de non-respect des dispositions prudentielles concernant les normes de provisionnement et de rééchelonnement. w4. Modification de la date de réception d'un remboursement ; soit antidaté pour faire voir un remboursement normal, soit post daté pour conserver l'échéance pendant quelques jours. w5. Risque que le chargé des crédits collectent des remboursements et ne les reversent pas ou pas à temps. w6. Risque de mauvaise gestion des prêts passés en perte du fait qu'ils n'apparaissent plus au bilan (incitation à la fraude de la part des employés). w7. Le chargé de crédit collecte les remboursements qui ont été déjà déclassés en perte pour son propre compte.
2.2.7. Les risques liés à la clôture des crédits	x) Fraude de la part des employés	Falsification des états financiers par les comptables en connivence avec les chargés de crédits. Ces actions peuvent être possibles grâce par exemple à des interventions sur le système informatique usité pour masquer ces types de manœuvres (Donnadieu, 2009 :38).	x1. Risque d'altération volontaire de l'information financière. x2. Production d'états financiers trompeurs. <sup>2</sup>

Source : nous-mêmes

En somme, comme on vient de le voir, le processus d'octroi de crédit engendre de nombreux risques. Pourtant, la réalisation d'un risque opérationnel sur le crédit peut avoir des conséquences coûteuses, voire fatales pour une structure financière décentralisée. C'est pourquoi, la première priorité d'une SFD doit être orientée vers une bonne maîtrise de ces risques dont la réalisation est susceptible de l'amener à la faillite. Ainsi, dans la section suivante, nous essayerons de mettre en exergue les différents moyens de gestion des risques de crédit et de fraude.

### **2.3. La gestion des risques opérationnels liés au processus de crédit**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédit dans une SFD, peuvent avoir des conséquences néfastes si aucune mesure de prévention, de détection ou de correction de ces dangers n'est entreprise. En effet, il ne suffit pas de chercher et de lister tous les aléas qui peuvent enfreindre la réalisation des objectifs et adopter dès lors une attitude laxiste. Toute l'attention de la structure doit être orientée donc dans l'identification, l'évaluation, l'atténuation et le suivi des risques de l'IMF dans son ensemble (Pikholz & Champagne, 2010 : 1).

Ainsi dans le cadre de ce chapitre, nous allons essayer de mettre en exergue les différentes pratiques de gestion de ces risques au sein des structures financières décentralisées. Pour cela, il est légitime de s'interroger d'abord sur ce que renferme la notion de gestion des risques opérationnels.

#### **2.3.1. Le concept de gestion des risques**

Puisque le risque est intrinsèque à l'activité de microfinance, ce qui importe, c'est de prendre des risques calculés. C'est ce qui diminue la fréquence de réalisation des pertes et minimise la gravité de la perte au cas où celle-ci surviendrait. Ainsi, Craig Churchill et Dan Coster (2001 :2) désignent la gestion de risque comme étant « la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent ». En effet, ces auteurs conçoivent la gestion des risques comme un processus sous trois étapes à savoir :

- Identifier les vulnérabilités présentes et à venir ;
- Créer et mettre en œuvre les contrôles pour atténuer les risques ;
- Suivre la fonctionnalité et l'efficacité de ces contrôles.

Cependant, on ne doit pas mettre dans un « fourre-tout » tous les risques identifiés et les traiter comme s'ils avaient le même degré de gravité : c'est une des critiques que l'on peut attribuer au modèle de Churchill & Coster (2001 :3). Les risques n'ont pas les mêmes natures et ne présentent pas les mêmes gravités au sein d'une institution. La meilleure gestion des risques est celle qui intègre une bonne optimisation des ressources pour le traitement de ces aléas. Ainsi, il est important d'hierarchiser les risques en fonction de leur ampleur. Ceci est vérifié car pour les IMF, une gestion des risques efficace consiste à réduire les risques les plus périlleux et qui peuvent affecter leur viabilité et leur santé financière (Campion, 2000 :5).

Par ailleurs, il faudra mettre en place des stratégies pour mesurer ces risques. Ceci permet de savoir quels sont les risques que nous allons éviter, ceux qui seront transférés et ceux que nous allons accepter dans notre portefeuille de risques à gérer.

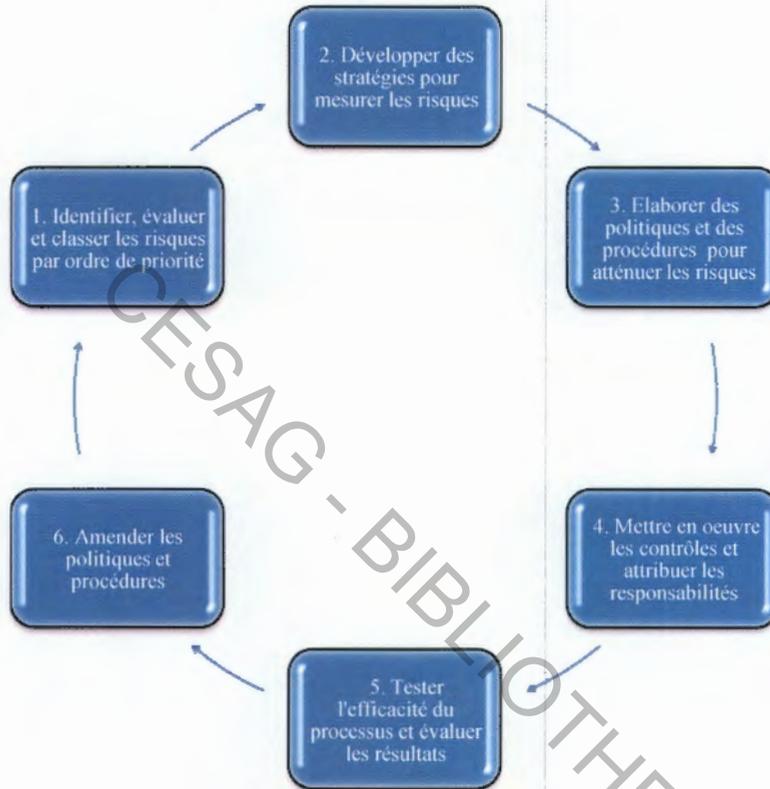
Les risques identifiés et hiérarchisés doivent ensuite être atténués au maximum par des politiques et procédures appropriées. Ces politiques et procédures orientent les employés dans la mise en œuvre de leurs opérations quotidiennes. Elles doivent également intégrer des mesures de contrôle de la conformité aux règles de gestion définies. Ainsi la prochaine étape consistera à mettre en œuvre les contrôles et attribuer des responsabilités pour leur surveillance. Cependant, l'institution devra au préalable, soumettre ces mesures de contrôle au personnel de terrain pour évaluer sa pertinence et son impact éventuel sur les clients.

Par ailleurs, il faudra vérifier l'efficacité du processus et mesurer les résultats. Au niveau de cette étape, la structure doit mettre en place des indicateurs de suivi et de contrôle de ces aléas. C'est à partir de là que les dirigeants de l'institution testent l'efficacité et la pertinence des politiques et procédures destinées à réduire les risques opérationnels. Le rythme ou la fréquence de surveillance dépend des types d'indicateurs concernés.

Enfin, ces politiques et procédures dès lors testées doivent être amendées par le Conseil d'Administration (CA). Cependant elles ne sont pas inertes. En effet, elles requièrent pour plusieurs cas, des modifications ou des adaptations pour mieux intégrer les objectifs sociaux et commerciaux de l'institution de micro crédit. A ce niveau de nouveaux risques non encore identifiés peuvent surgir et seront soumis au même processus de traitement. C'est pourquoi Campion (2000 : 7-8) considère la gestion des risques comme un

« processus itératif permanente entre les différentes structures de l'institution de microfinance ». Ainsi, cet auteur stipule que le processus de gestion des risques suit les six (06) étapes explicitées par le schéma suivant :

Figure 2 : Processus de gestion des risques



Source : Adapté de Campion (2000 :8).

En résumé, la gestion des risques est une approche systématique qui a pour but d'identifier, d'évaluer, de contrôler et de gérer les risques commerciaux au sein d'une structure financière décentralisée (Campion, 2000 : 6). Ainsi la gestion des risques est le processus qui consiste à examiner l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident néfaste et de déterminer le degré de contrôle qu'il convient d'appliquer à celui-ci.

### **2.3.2. Les outils de gestion des risques opérationnels liés aux crédits**

La maîtrise des risques de crédit suppose la connaissance des différents domaines de vulnérabilité de la SFD et mener des actions de préventions, de détection et correction de ces risques. En effet, les principales situations susceptibles de produire des risques

concernent des aspects économiques, organisationnels et systémiques, sociaux et managériaux (Donnadieu, 2009 : 40-41).

Sur les aspects économiques, les situations susceptibles d'être à l'origine des risques sont : la forte croissance du portefeuille et/ou sa mauvaise qualité ; la profondeur de la gamme.

Sur les aspects organisationnels et systémiques : l'absence ou la défaillance de suivi de l'activité de crédit, de la supervision du crédit, ou du contrôle interne ; un SIG qui n'intègre pas l'analyse de la qualité du portefeuille ; l'absence d'interconnexion du SIG entre la direction et les agences ; les changements ou les paramétrages substantiels du système de gestion du crédit (logiciel) ; isolement géographiques des agences ; l'absence de documentation du processus d'octroi de crédit ; l'absence de séparation des tâches ; les manipulations d'espèces.

Sur les aspects sociaux et managériaux, la faiblesse des mesures de sanctions aux responsables de fraude, l'absence de motivation du personnel (non implication) ou leur affinité avérée avec les emprunteurs (forte stabilité), peuvent être à l'origine des risques de fraude. Par ailleurs, les techniques de rémunérations basées sur le volume du portefeuille (encours et nombre de clients), l'absence de code moral dans la structure, la dépendance de l'institution à son personnel de crédit, la faiblesse du niveau d'alphabétisation de la cible, la faiblesse de sensibilisation peuvent également être facteurs qui entraînent la fraude.

L'auditeur interne adapte les mécanismes de gestion des risques en fonction du niveau d'exposition de la SFD aux risques préalablement évalué.

Pour aborder cette section, le tableau suivant récapitule les différents mécanismes de gestion des risques explicités au niveau de la section précédente.

Tableau 6 : Les mécanismes de gestion des risques opérationnels

Mécanismes de gestion	Mécanismes de gestion
<p>a) Risque de non-conformité aux procédures de crédit.</p> <p>La maîtrise des risques opérationnels inhérents aux crédits suppose la formalisation et le respect des procédures de gestion par tous les employés de l'institution. La formalisation par écrit et en détail de l'ensemble des procédures d'octroi de crédit permet d'instaurer un contrôle efficace mais aussi d'encourager l'honnêteté des salariés.</p> <p>Par ailleurs la mise en place des manuels de procédures est fondamentale car ils permettent une bonne compréhension de tous les processus. Par ailleurs, ils serviront de support à tout ingénieur des processus dans le but de détecter les failles ou contradictions dans les pratiques actuelles et, le cas échéant y apporter des corrections (Boyé, S. &amp; al., 2006 : 156).</p> <p>Confrontation par les auditeurs internes de la documentation par rapport aux politiques et procédures.</p> <p>La mise en place d'un service d'audit interne est un moyen dissuasif.</p>	<p>a1. Mise en place d'un manuel des procédures claire, simple, compréhensif, pertinent et accessible à tout le personnel.</p> <p>a2. Respect des Critères d'Acceptation des Actifs à Risques (CAAR).</p> <p>a3. Adéquation au principe de complétude du dossier.</p> <p>a4. Mise en place d'un formulaire de demande de crédit bien établi.</p> <p>a5. Documentation de toutes les étapes du processus de crédit.</p> <p>a6. Conformité de la documentation par rapport aux politiques et procédures de l'institution.</p> <p>a7. Contrôles inopinés.</p>

Tableau 6 (suite)

<p>b) Risque commercial</p> <p>Le risque de commercial peut être minimisé en adaptant l'offre de produits et services aux besoins de la clientèle. La SFD pourra y parvenir qu'en suivant un long processus approfondi de consultation de la clientèle, d'expérimentation sur le terrain, de réflexion et d'amélioration du prototype (AIMS, 2001 : ii). Ceci est d'autant plus vrai qu'une réduction du montant demandé, par exemple, expose l'institution à un risque de non remboursement (Diallo, 2006 :42).</p>	<p>b1. Adapter le prototype de crédit aux besoins de la clientèle de l'institution.</p> <p>b2. Mettre en place des critères de sélection des emprunteurs.</p> <p>b3. Instaurer des mesures dissuasives destinées aux mauvais payeurs.</p>
--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 6 (suite)

<p>c) Risque de concentration :</p> <p>La diversification du portefeuille : La perte de revenus dues à la concentration du portefeuille de crédit peut être gérée en diversifiant celui-ci sur le plan géographique sectoriel (Campion, 2000 : 28). Par ailleurs, les SFD doivent diversifier leur offre par rapport à l'objet du financement mais également, par rapport au montant du crédit.</p>	<p>c1. Les chargés de prêt doivent avoir suffisamment d'informations sur les secteurs d'activité de la clientèle.</p> <p>c2. Diversifier au maximum le portefeuille de crédit pour ne pas subir de pertes importantes une fois qu'une crise touche le secteur d'intervention de la SFD.</p>
<p>d) Risque de réputation :</p> <p>Une bonne politique institutionnelle, commerciale et des ressources humaines :</p> <p>Le risque de réputation peut être maîtrisé en mettant en place une bonne politique de motivation du personnel (Godbillon-Camus &amp; Godlexski, 2005 : 7). Un employé satisfait s'approprie l'institution et s'implique à la réalisation des objectifs de celle-ci notamment en ce qui concerne la maîtrise des risques opérationnels. Tous les employés doivent vendre l'institution en préservant ses relations avec les clients et les autres partenaires. La politique des ressources humaines doit prévoir cet impératif en cultivant en eux une culture institutionnelle, un engagement pour l'organisation, sa missions, ses valeurs, ses clients etc.</p>	<p>d1. Les salariés de l'institution doivent veiller à ne pas frustrer la clientèle car un membre insatisfait accuse souvent des retards de paiement.</p> <p>d2. Sauvegarder la réputation de la SFD.</p> <p>d3. Motiver le personnel en mettant à leur disposition des avantages tels que une couverture médicale et congés payés, un environnement institutionnel favorable, une bonne ergonomie, une culture institutionnelle unique qui donne aux employés un sentiment qu'ils font partie d'une équipe sociale, des moyens de distinctions des réalisations personnelles et collectives, une gestion des salaires et des opportunités d'avancement.</p>
<p>e) Risque d'erreur :</p> <p>Pour la gestion de ce risque, Campion (2000 : 27-28) opte pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La vérification croisée est un excellent moyen de détection des erreurs du système de suivi des crédits et du système comptable</li> <li>2. La mise en place un système de contrôle interne rigoureux.</li> <li>3. La séparation des tâches susceptibles de provoquer des erreurs ou de motiver des actes frauduleux.</li> </ol>	<p>e1. Confrontation des bordereaux et des contrats.</p> <p>e2. l'auto contrôle : chaque agent doit procéder à la vérification de toute tâche effectuée pour voir s'il n'y a pas d'erreurs ou d'omissions.</p> <p>e3. le contrôle hiérarchique : le travail de chaque employé doit être contrôlé par son superviseur ; ce mécanisme est un excellent moyen de détection de la fraude.</p>
<p>f) Risque d'incompétence et d'inefficience :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La maîtrise des risques liés à l'incompétence des salariés suppose le recrutement d'agents compétents mais aussi le perfectionnement de leurs « 3 S » (Savoir, Savoir-faire, Savoir être). Des procédures</li> </ol>	<p>f1. Veiller à la maîtrise des coûts de production.</p> <p>f2. S'assurer que le profil du chargé de prêt corresponde au poste occupé.</p> <p>f3. Promouvoir le développement de compétence des employés.</p>

Tableau 6 (suite)

<p>de recrutement claires devront être mise en avant peut lutter contre le risque de tomber sur des agents inefficaces ou malhonnêtes. Pour ce faire, la structure doit spécifier ses besoins en matière de personnel et définir le contour des postes à pourvoir.</p> <p>2. Par ailleurs, les SFD doivent développer un système de formation initiale pour les salariés qui viennent d'être recruter et des formations permanentes pour les agents présents pour fournir aux employés des compétences techniques (Boyé, S. &amp; al., 2006 : 148).</p> <p>3. Mettre en place une feuille de route pour s'assurer du respect des délais du processus de crédits.</p>	<p>f4. Procéder à des contrôles périodiques d'un échantillon de dossiers instruits par l'agent de crédit et éventuellement procéder à des séances de mise à niveau en cas dérive.</p>
<p>g) Risque d'usurpation d'identité :</p> <p>La validation des données sur le terrain est un mécanisme qui permet de bien connaître le client et de lutter ainsi contre le risque d'usurpation d'identité (Boyé, 2006 : 57).</p>	<p>g1. L'agent de crédit doit bien identifier le demandeur.</p> <p>g2. Avant de déboursier un crédit, les directeurs et les caissiers doivent procéder à la confrontation du membre et des pièces d'identification.</p>
<p>h) Risque de non- fiabilité des informations recueillies</p> <p>1. La visite sur le site par l'agent de crédit, afin de valider et de s'assurer de la véracité des informations recueillies constitue la plus fiable des techniques d'évaluation de la capacité de l'emprunteur. Ainsi la validation des données collectées au cours de l'entretien doit être faite de façon systématique (DID, 2005 : 13).</p> <p>2. Effectuer des visites de terrain, afin d'évaluer la véracité de leurs allégations surtout au niveau de leur entourage proche (Donnadieu, 2009 : 21).</p> <p>3. Solliciter l'appui d'experts qui se prononceront sur la nature et les valeurs des biens du client.</p> <p>4. Mettre en place un Comité de Crédit qui informera sur la moralité des clients (Ouédraogo, 2008 : 173).</p> <p>5. Avoir à sa disposition une base de données sur les historiques de la clientèle (UPB, 2011 : 25).</p>	<p>h1. Exiger des preuves de revenu et d'activité aux demandeurs.</p> <p>h2. Procéder à des études de marché.</p> <p>h3. Valider les informations collectées.</p> <p>h4. Réaliser des enquêtes de moralité.</p> <p>h5. Vérification sur le terrain d'un échantillon pour croiser les informations contenues dans les registres et la réalité.</p>
<p>i) Risque juridique :</p>	<p>i1. Formation des salariés aux dispositions</p>

<sup>4</sup> Desjardins Développement International, Mai 2005 sur le positionnement crédit

Tableau 6 (suite)

<p>1. Solliciter l'avis d'expert juristes dans la rédaction et l'explication des contrats.</p> <p>2. Exiger le versement d'une caution pour pallier au risque de non-respect des obligations contractuelles (Habib Ahmed, 2002 : 138).</p> <p>3. Les auditeurs doivent contrôler que les contrats sont bien écrits et signés par des personnes autorisées.</p>	<p>règlementaires.</p> <p>i2. Expliquer et faire signer les contrats par les membres.</p> <p>i3. Faire des propositions pour le renforcement du cadre juridique et règlementaire du pays dans lequel on exerce l'activité. (ce qui n'est pas du ressort de l'institution mais des autorités de tutelles).</p>
<p>j) Risque social et de surendettement</p> <p>1. Les limites ou plafonnement des montants de crédit sur la capacité de remboursement : axer le montant des crédits en fonction de la capacité de remboursement des membres permet de gérer les risques de non remboursement et de surendettement des clients.</p> <p>2. la consultation de la centrale des risques.</p> <p>3. l'analyse approfondie de la capacité de remboursement du client.</p>	<p>j1. Calculer et respecter la quotité cessible pour le cas des crédits aux salariés.</p> <p>j2. Exiger des preuves de non-engagements auprès des autres institutions financières.</p>
<p>k) Risque de liquidité et risque systémique : L'article 2 d'une instruction de la BCEAO oblige les SFD à constituer un fonds de garantie<sup>5</sup>. Une autre mesure règlementaire concerne le respect de tous les ratios de liquidité. Par ailleurs, d'autres moyens de gestion peuvent être envisagés à l'interne<sup>6</sup>. Ils concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la mise en place de plan de trésorerie incluant une Gestion Actif/Passif (GAP) efficace</li> <li>-le recours à des lignes de crédit bancaire</li> <li>-la définition d'une politique de crédit avec en l'occurrence les limites et les plafonnements des crédits.</li> </ul> <p>En plus de ces mesures l'institution, peut mettre en œuvre des démarches commerciales pour le développement de l'épargne.</p>	<p>k1. Les responsables des départements crédit doivent vérifier l'enveloppe totale crédit à sa disposition et que les agents de crédit travaillent dans le cadre spécifique des enveloppes qui leurs sont accordées.</p> <p>k2. Vérifier que les dossiers présentés le sont dans les limites des disponibilités avant toute décision d'octroi.</p> <p>k3. Les auditeurs internes doivent vérifier que les éléments liés à la trésorerie mis en avant par les instances décisionnelles étaient bien valides au moment de la prise de décision.</p>

<sup>5</sup> Instruction relative à la mise en place d'un fonds de sécurité ou de solidarité au sein des réseaux d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit des états membres de l'UMOA, BCEAO

<sup>6</sup> Coopération luxembourgeoise (2010), « Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA A destination des organes d'administration, de contrôle, de gestion et de surveillance des SFD » Guide méthodologique de contrôle interne Octobre 2010, 314 pages

Tableau 6 (suite)

<p>l) Risque d'insolvabilité et de fraude des clients</p> <p>1. Analyse des 5C: Pour gérer le risque d'insolvabilité du demandeur, la SFD doit mettre en place des mesures tendant à évaluer le besoin en financement du membre, la viabilité et la rentabilité de son projet (Khalil, 2009 : 2) .</p> <p>2. La connaissance des conditions et du secteur d'activité est un impératif pour limiter le risque d'octroyer un produit de prêt qui ne correspond pas au besoin du membre au point de s'exposer au non-paiement du crédit (DID, 2005 : 13).</p> <p>3. Vérification de la centrale des risques, l'appréciation rigoureuse de la viabilité de l'activité économique et à chaque renouvellement, l'optimisation de la proximité géographique, éviter les crédits dirigés<sup>7</sup> (Donnadieu, 2009 :9-10).</p> <p>4. Vérifier la nature du besoin : s'agit-il d'un besoin lié à la production, à la consommation, à la conjoncture, etc. (Boyé&amp;al, : 64) .</p> <p>5.La gestion de l'aléa moral : L'information soft manipulée par les SFD est source d'aléa moral qui, pour être minimisé implique une organisation spécifique de la structure (Godbillon-Camus &amp;Godlewsky, 2005 :3). Pour une meilleure qualité de l'information collectée, Tchouigou et Lamarque (2009 : 5) optent ainsi pour la délégation du pouvoir de décision d'octroi de crédit à l'agent de crédit supposé détenir un meilleur accès à l'information « soft» car pour ce type d'organisation, « le risque d'avoir une information non pertinente pour la prise de décision est relativement faible par rapport à une entreprise non décentralisée. »</p>	<p>11. Vérification de l'adéquation entre le besoin et la nature de l'activité du membre.</p> <p>12. L'évaluation du besoin est-elle en concordance avec la capacité financière du demandeur.</p> <p>13. Faire l'analyse technique et financière du dossier : montant demandé par rapport à la capacité de remboursement, au secteur d'activité, etc.</p> <p>14. S'assurer que le membre maîtrise suffisamment son activité et qu'elle est rentable et viable</p> <p>15. S'assurer que le besoin existe et qu'il n'est pas surévalué</p> <p>16. Vérification des garanties (existences physique, évaluation correcte en unité monétaire, etc) et des avals du demandeur.</p>
<p>m) Risque de fraude de la part du chargé de prêt : Au cours du processus d'octroi les activités susceptibles de générer des actes frauduleux sont le décaissement et les remboursements (implique la manipulation des fonds), le rééchelonnement des</p>	<p>m1. Interdire aux chargés de prêt de collecter les remboursements.</p> <p>m2. Les chargés de prêts ne doivent pas avoir trop d'affinités avec les membres.</p> <p>m3. Visite des clients bénéficiaires des crédits par les</p>

<sup>7</sup> Une ingérence des politiques avec la recommandation de l'Etat à financer une certaine partie de la population débouche très souvent à des impayés considérables.

Tableau 6 (suite)

<p>prêts et le traitement des garanties. Pour pallier à ce risque les mesures préventives suivantes doivent être entreprises (Donnadieu, 2009 : 41-44)</p> <p>Au moment du décaissement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'utilisation systématique d'un formulaire officiel ;</li> <li>2. Informer le client sur ses obligations soit par affichage ou par le billet du guichetier</li> <li>3. le formulaire de prêt doit être pré-imprimé, pré-numéroté et établi en trois exemplaires; il doit inclure notamment les informations telles que l'identité de l'emprunteur, le n° de dossier de prêt et les principales modalités du prêt ; il doit comporter (avant le décaissement effectué par une personne autre que le chargé des prêts) la signature de celui qui l'a instruit, et du client, le visa des services administratif ainsi que le visa de tous les niveaux d'approbation</li> <li>4. Confrontation des signatures sur le bordereau de décaissement et le contrat de prêt.</li> <li>5. limiter les accès aux formulaires de prêt sans raisons.</li> </ol> <p>Au moment du recouvrement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confier le recouvrement à un agent de recouvrement; 2. Rendre visite aux clients en retard ;</li> <li>3. Les remboursements doivent être collectés par des personnes autres que le chargé des prêts (si nécessaire à un établissement spécialisé) ;</li> <li>4. Les affinités entre l'agent et le membre doivent être évitées;</li> <li>5. mettre en place des procédures d'autorisation stricte par rapport aux normes de déclassement en perte</li> <li>6. s'assurer de l'enregistrement comptable des fonds collectés sur le compte de l'emprunteur ;</li> <li>7. faire des rapprochements bancaires.</li> </ol> <p>Au moment du rééchelonnement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place des procédures spécifiques de traitement des crédits en retard.</li> <li>2. Formaliser cette procédure et y intégrer des</li> </ol>	<p>auditeurs internes.</p> <p>m4. Suivi par les contrôles internes des remboursements anticipés.</p> <p>m5. Ils doivent faire contrôler périodiquement les prêts qui devraient être soldés et qui ne le sont pas.</p> <p>m6. Mettre en place des niveaux de signature obligatoire des responsables d'agence.</p> <p>m7. Le contrôle physique visant en une confrontation des bordereaux de déboursement et des contrats de prêt.</p> <p>m8. La validation par les auditeurs internes, des fondements des décisions des agents de crédit et/ou du comité par la méthode.</p> <p>m9. La vérification croisée pour s'assurer que les politiques et procédures sont respectées et que les décisions de crédit ne reposent pas sur des manœuvres frauduleuses.</p> <p>m10. Le système de double approbation pour faire vérifier ou valider une opération par au moins deux employés.</p>
--	---

Tableau 6 (suite)

niveaux d'approbation.	
<p>n) Risques liés au SIG : risque d'intégrité et le risque informatique :</p> <p>Selon Angot &amp; al (2004 :135,181), les diligences suivantes peuvent envisagées pour maitriser les risques liés au SIG :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confrontation périodique du système de gestion du portefeuille de crédit et du système de comptabilité pour la détection de la fraude et des bogues informatiques ;</li> <li>2. Reparamétrage du système pour plus de sécurité informatique ;</li> <li>3. La limitation des accès et la gestion des mots de passe : la mise à la disposition de chaque employé d'un poste individuel de travail. La SFD doit identifier chaque employé par un matricule associé d'un mot de passe dont l'initial ne peut en aucun cas dépasser trois mois.</li> </ol> <p>Les mécanismes suivants peuvent être également instaurés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Solliciter l'aide des informaticiens : faire recours à l'expertise d'informaticiens externes pour voir si le système informatique contient des failles susceptibles d'encourager la fraude</li> </ol> <p>Contrôles réguliers du SIG : les auditeurs internes de l'institution devront procéder à des contrôles réguliers du système informatique pour pallier aux pertes de données.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. la mise en place d'un système de sauvegarde et de stockage dans des endroits différents pour gérer le risque de perte de données informatiques (Campion, 2000 : 20).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>n1. Procéder à une réingénierie des systèmes pour mieux détecter les besoins en SIG.</li> <li>n2. Maintenance du matériel informatique.</li> <li>n3. Formation des salariées à l'usage SIG.</li> <li>n4. Sécuriser le système informatique.</li> </ol>
<p>o) Risque de fraude de la part des clients :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les enquêtes de moralité et l'entrevue sont des moyens de détection du profil du membre (Boyé, 2006 : 57, 62).</li> <li>2. Mettre en place des mécanismes de sanctions des clients véreux.</li> <li>3. l'attribution d'un pouvoir de décision en ce qui</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>o1. Le suivi du prêt octroyer permet de détecter le détournement de l'objet de crédit.</li> <li>o2. La consultation de l'historique du membre.</li> <li>o3. Interroger la centrale des risques et faire des enquêtes auprès des partenaires du membre.</li> <li>o4. Prévoir dans la politique des sanctions aux membres coupables.</li> </ol>

Tableau 6 (suite)

<p>concerne l'octroi de prêt, à un comité de crédit permet de réduire considérablement le risque de fraude et de crédit car ce dernier connait en général la moralité du membre (Donnadieu, 2009 : 31).</p>	
<p>p) suivi et à la réalisation des garanties : Le risque d'aliénation par le client de la garantie peut être géré en procédant par des visites de l'activité et des actifs du client. Les auditeurs internes de l'institution doivent s'assurer que les garanties sont vendues à leur prix maximum. Ils doivent également contrôler si les procédures de vente des garanties sont respectées et que les chargés n'ont pas encaissé des pots de vin pour vendre les biens à des prix inférieurs à leurs prix normaux (Campion, 2000 : 34).</p>	<p>p1. Rédiger des politiques et procédures en ce qui concerne le mode de calcul, qui doit en détenir la garde entre le client et la SFD et dans quel cas exiger une garantie classique. p2. Si c'est le client qui garde la garantie, l'agent de crédit devra effectuer des visites périodiques à ce celui-ci.</p>
<p>q) Risques liés au traitement des crédits en souffrance :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les SFD doivent mettre en place les outils d'alerte d'un retard de paiement tels que lors des échéanciers de paiement, la liste des crédits en souffrance (avec identification du client, les garanties associées aux prêts).</li> <li>2. Le provisionnement doit être régulièrement suivi car est exposé au risque de fraude et de non-conformité aux normes prudentielles et aux politiques internes.</li> <li>3. Par ailleurs, pour pallier au risque de surestimer l'actif du bilan, les prêts refinancés doivent être considérés, à part entière, comme des crédits à risque et par conséquent, faire l'objet d'un traitement prudentiel spécial.</li> <li>4. Suivi des remboursements : Pour ne pas que les produits exceptionnels collectés à partir des démarches de recouvrement fassent l'objet de détournement de la part des agents de crédit ou des responsables, ils doivent faire l'objet de contrôles réguliers (Angot&amp; al, 2004 :186).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>q1. Identification ponctuelle d'éventuels signes de dégradation du portefeuille.</li> <li>q2. Vérifier qu'en cas de retard, l'emprunteur est effectivement en cas d'impossibilité, pour raison majeure de rembourser son échéance.</li> <li>q3. Activer les garanties et les avals en cas de défaut et éventuellement procéder au rééchelonnement du crédit.</li> <li>q4. Vérification par les contrôles internes du respect de la politique de garantie.</li> <li>q5. la constitution de provisions pour créances douteuses et litigieuses.</li> </ol>
<p>r) Le risque de détournement des remboursements :</p>	<p>r1. Confrontation du montant explicité dans le</p>

Tableau 6 (suite)

<p>1. Les contrôles physiques, les vérifications croisées et la production de preuves de dépôts sont autant de mécanismes qui permettent de gérer le risque de détournement des remboursements par les chargés de prêts. Par ailleurs les mécanismes de gestion de la fraude ci-haut explicité entrent en jeu dans la gestion du dit risque.</p> <p>2. Limiter la collecte des remboursements par les agents de crédits (Donnadieu, 2009 :42).</p> <p>3. Contrôler l'enregistrement et l'affectation des remboursements collectés ont été fait dans les délais (Donnadieu, 2009 : 43).</p>	<p>bordereau de déboursement et celui réellement déboursé.</p> <p>r2. Inscription correct du montant des remboursements dans les livres de la SFD et dans le carnet de l'emprunteur avec signature du salarié pour accusé de réception.</p> <p>r3. Au cas où les agents collectent des remboursements lors d'une visite pour recouvrement, les preuves de dépôt doivent impérativement être fournies.</p>
--	---

Source : nous-mêmes

En somme, l'activité de crédit a toujours généré des risques. Ces risques se présentent sous de diverses formes et sont intrinsèques au processus opérationnel des structures financières. Puisque la prise de risque est nécessaire pour la réalisation des objectifs d'une entreprise, l'enjeu majeur demeure de prendre, d'une part « les risques nécessaires » et d'autre part, de mettre en place de bons mécanismes de management de ces aléas pour ne pas mettre en péril la survie de la SFD.

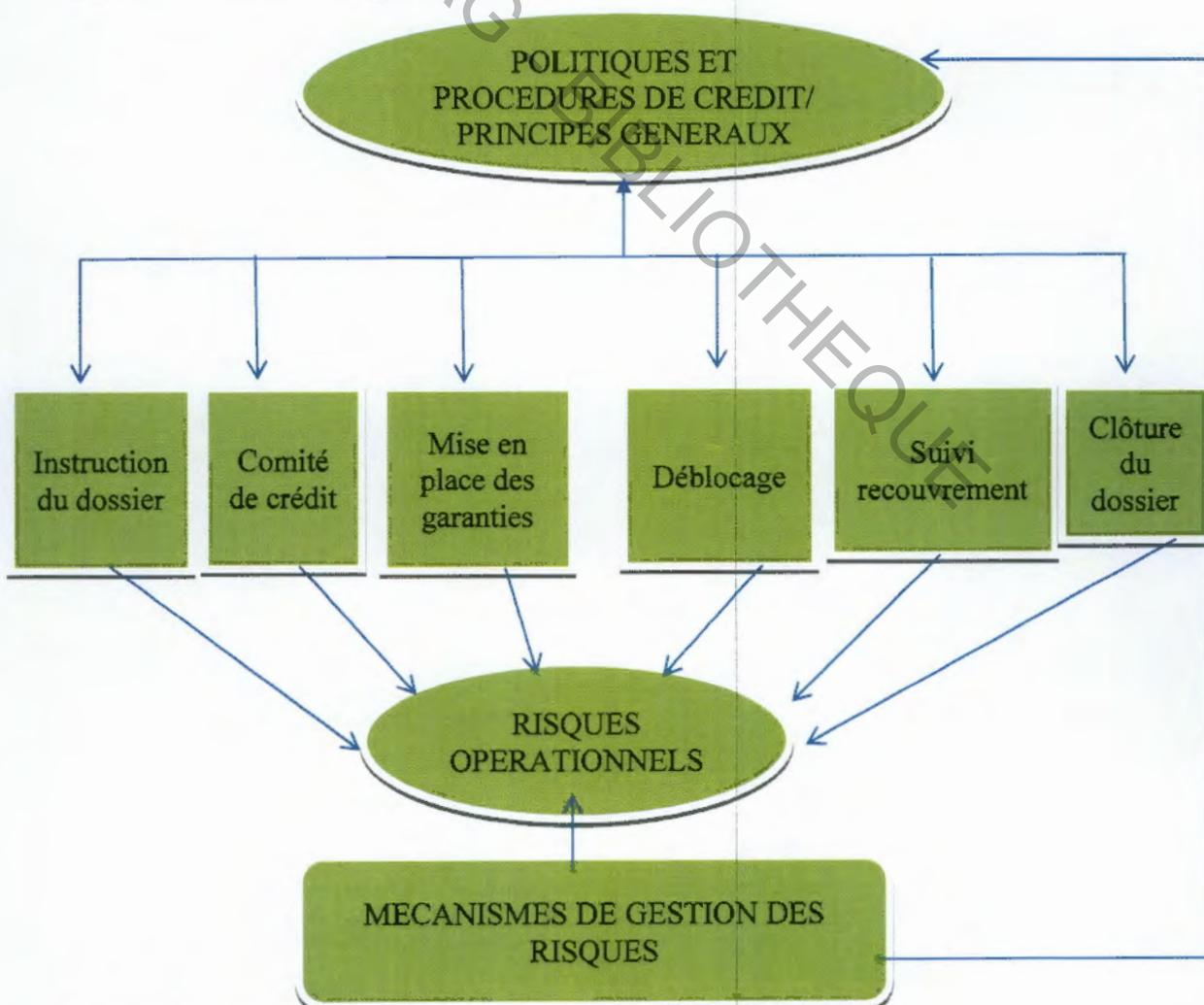
### CHAPITRE 3/ METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objet de ce chapitre consiste à résumer le travail théorique et conceptuel fait précédemment. Pour ce faire nous proposerons un modèle d'analyse qui nous permettra de répondre à nos questions de recherche et par conséquent réaliser les objectifs de recherche énumérés dans notre introduction générale. Par ailleurs, nous traitons dans ce même chapitre l'approche méthodologique que l'on compte adopter pour résoudre notre problème de recherche.

#### 3.1. Modèle conceptuel d'analyse

Le modèle conceptuel découlant de notre revue de littérature se présente comme suit :

Figure 3 : Modèle conceptuel d'analyse



Source : nous-mêmes.

### **3.2. La démarche de l'étude**

Manifestement, le processus d'octroi de crédit des institutions de microfinance comporte une panoplie de risques opérationnels. Ainsi, elle se livre dans la course de la minimisation de ces risques qui peut un réel avantage compétitif. Dans cette perspective, nous recherchons ce qui nous permettra où se positionne le PAMECAS dans la maîtrise de ce concept.

Pour ce faire, méthodologie de recherche est articulée et mise en œuvre autour de deux approches : une approche théorique qui correspond à la phase de réflexion et une approche empirique correspondant à une phase d'intervention sur le terrain.

**Approche théorique** : il s'agit ici de la revue documentaire qui tend à compléter les informations par ailleurs obtenue à travers d'autres sources. Elle nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude et de tirer des informations sur les diverses expériences en la matière afin de mieux appréhender les concepts de gestion des risques opérationnels liés aux crédits. Pour ce faire, nous avons procédé par des visites de diverses bibliothèques, l'Internet ainsi que la base de données de la Direction Générale de l'UM PAMECAS. Les documents consultés sont des textes législatifs et règlements, les politiques et procédures, les articles, les documents de travail, les ouvrages, les mémoires etc. C'est à cette fin que nous devons la réalisation de notre revue de littérature.

**Approche empirique** : elle vise à mettre en exergue la méthode de l'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation de données, ceux relatifs à leur dépouillement, et à leur présentation. Pour y arriver, nous avons dû fixer l'objectif de l'enquête, identifier la population mère, repérer les données à mobiliser et présenter les conditions de réalisation de l'enquête.

#### **3.2.1. Objectifs de l'enquête, population à l'étude et échantillonnage**

##### **➤ Objectif de l'enquête**

L'objectif de l'enquête a consisté à recueillir les informations auprès de la population cible retenue afin d'apporter une réponse à travers différentes méthodes de recherche. Cette enquête nous a permis entre autres questions, de vérifier les hypothèses de recherche suivantes :

les différents risques liés au non-paiement des crédits sont à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille ;  
la mise en place de mauvais crédits s'explique par les mauvaises pratiques notées dans l'étude et l'approbation des dossiers ;  
la mauvaise couverture des risques de crédit est due à la mauvaise appréciation et évaluation des garanties acceptées ;

### La population à l'étude

Nous nous sommes intéressés à une population mère de 35 caisses basées à Dakar (après reconfiguration) sur un total de 65 pour tout le réseau, soit 61,5 % de l'ensemble des caisses du pays.

Par ailleurs, le nombre de dossiers de crédit à notre disposition concerne au total 1760 pour les caisses soit 440 dossiers par caisse<sup>8</sup>.

Concernant les ressources humaines proprement dites, la cible mère de notre enquête concerne tout le personnel en charge des crédits. Elle est composée de 95 Agents de crédit C, 12 Agents de crédit sénior, 10 Analystes de crédit et de 6 Conseillers juridiques (CJ).

#### ➤ L'échantillonnage

Il s'agit ici d'une enquête reposant sur un guide d'entretien (annexe 8, page qui est administré sur un échantillon d'environ 20 Chargés de prêts (agents de crédit, agents de recouvrements et agents de crédit sénior) (20% de la population mère) opérant au niveau du Centre Financier aux Entreprises et dans 4 caisses des 4 zones de Dakar (20% de la population) : 2 pour la zone Dakar, 1 caisse pour la zone de Rufisque et 1 pour la zone de Pikine. Par ailleurs, suite à la consultation des rapports d'inspection de ces mêmes caisses entre 2008 et 2010, nous avons eu des entretiens avec les inspecteurs de l'UM PAMECAS. Le but visé étant de rapprocher suivant une base quantitative les résultats obtenus lors de nos séjours dans les caisses du réseau ainsi qu'au niveau du Centre Financier aux Entreprises (CFE).

---

<sup>8</sup> NB : le portefeuille de crédit de chaque mutuelle est composé, d'une part des crédits caisses (dont le montant est inférieur ou égal à trois millions) et d'autre part des crédits CFE (dont le montant est supérieur à trois millions).

### **3.2.2. Choix des instruments de recueil de données**

Etude documentaire : nous avons d'abord procédé à des examens de 83 dossiers de crédit sur les 400 dossiers montés de janvier 2011 à Mai 2011 (car nous avons arrêté notre stage en mai 2011) et 8 rapports d'inspection sur un total de 8 pour l'année 2010 dans le but de détecter la récurrence des problèmes sources du niveau exorbitant dans le réseau. Ces dossiers et rapports d'inspection ont été choisis au niveau des caisses de Ouacam, Yoff, MECIP (Pikine) et Plateau (Rufisque). Nous avons séjourné dans chaque caisse pendant 6 jours (de lundi à samedi). Chaque caisse dispose de deux agents de crédit et chaque agent est tenu de monter 20 dossiers par semaine. Dans chaque caisse, nous avons travaillé avec chaque agent ; raison pour laquelle nous avons inspecté 10 dossiers de crédit par agent, donc 20 par caisse. C'est ce qui nous a donné les 80 dossiers pour les quatre caisses et trois (3) dossiers CFE soit les 83 dossiers de notre échantillon ;

entretien : la mise en œuvre d'une approche de recherche qualitative sur le portefeuille de crédit a fortement contribué à la réalisation de nos objectifs de recherche. Ainsi que nous avons jugé utile de confectionner un guide d'entretien qui a été administré lors de notre cueillette de données. Ce guide d'entretien a eu pour but de prendre les appréciations des superviseurs de crédit (agents de crédit sénior et Chefs de Service Crédit) et des directeurs de caisses sur la gestion du crédit. Les renseignements collectés nous ont permis de confirmer, d'infirmier ou de prendre avec réserves les allégations des agents de crédit (questionnaire). Ce guide comportait des questions ouvertes sur la base desquelles nous avons pu recueillir le maximum d'information sur la gestion du crédit ;

questionnaire : il a été administré avec tous les agents de crédit avec lesquels on a travaillé (8). Pour plus de précisions sur les réponses et pour éviter des confusions nous avons préféré administrer notre questionnaire avec la méthode de face à face avec les agents en question. Les éléments recueillis nous ont permis de voir les pratiques de gestion des risques opérationnels liés aux crédits par les agents de crédit ;

observation participante : nous avons essayé, à chaque fois que c'était possible, de mettre en avant la méthode de triangulation des sources d'information et des contenus (questionnaire, entretiens contradictoires, sources documentaires) afin d'accroître la validité scientifique de notre travail de recherche. Pour ce faire nous avons observé les agents de crédit au cours de la phase de collecte de données, de validation et d'analyse financière des dossiers de demande de crédit. Nous avons assisté la recommandation de 2 superviseurs sur 4 et assisté à trois comités de crédit sur trois (les caisses de Ouacam et de Yoff étant des caisses reconfigurées, elles font des comités uniques), aux débloques de 5 dossiers de demande de prêt et assisté à des recouvrements ( par téléphone et au domicile de l'emprunteur).

### **3.2.3. Mode d'Administration et traitement des données**

En ce qui concerne le mode d'administration, on a privilégié des entretiens en face à face avec le personnel en charge des crédits car étant plus fiables que les autres modes d'administration (entretien téléphonique, envois de questionnaire etc.). Avec la permission de nos interlocuteurs, nous avons enregistré les entretiens avec l'aide d'un dictaphone.

Le traitement des données recueillies a été fait manuellement mais aussi à l'aide de moyens informatisés. Après chaque entretien, nous avons procédé à la restitution des données collectées et à leur rédaction dans notre document. Concernant l'observation, nous avons noté tous faits et gestes que les chargés de prêt faisaient. En cas de besoin, nous les interpellons pour des explications.

En somme, nos travaux ont connu certaines limites et difficultés inhérentes à une recherche de ce type. En effet, comme esquissé plus haut, le temps et les moyens ne nous ont pas permis d'être exhaustive à tous les niveaux de notre champ d'investigation. Par ailleurs, notre stage n'étant pas rémunéré, des difficultés financières pour mener à bout notre recherche ont été enregistrées (transport, restauration, tirages, photocopies, etc.).

### Conclusion première partie

En définitive, les risques de crédit et de fraude sont inhérents à l'activité de l'institution de micro crédit. Le non remboursement des crédits est monnaie courante au sein des structures de microfinance. Ceci est dû entre autres au profil de la cible (l'information produite n'est pas toujours fiable et les garanties sont difficiles à réaliser), mais surtout aux lacunes dans le processus d'octroi de crédit. Ceci, les SFD l'ont bien compris. C'est pourquoi les plus averties mettent à leur disposition, différents mécanismes de gestion de la panoplie des risques opérationnels qui sont issus de la chaîne d'octroi de crédit. Cependant, les institutions, divergeant par leurs caractéristiques institutionnelles (taille, leurs missions, etc.), ces mécanismes ne peuvent être des moyens de gestion « passe par tout », tout le monde pouvant les utiliser à bon escient. Il appartiendra donc, à chaque institution d'en choisir ceux qui répondent d'une part à l'exigence de pérennité donc de maîtrise des risques et couple coût/rentabilité et d'autre part, à la mission d'origine qui est de servir le maximum de pauvre.

**DEUXIEME PARTIE :  
PRESENTATION DES  
RESULTATS ET  
RECOMMANDATIONS**

Au niveau de la partie précédente, nous avons essayé de faire le contour des concepts de gestion des risques opérationnels liés aux crédits. Nous avons constaté que la maîtrise de risques nécessite un certain nombre de pré-requis et d'exigences. Les bonnes pratiques en la matière recommandent un certain nombre de diligences.

Se positionnant parmi les leaders du secteur de la microfinance au Sénégal, l'UM PAMECAS dispose d'avantages comparatifs que lui envient ses pairs notamment sur l'activité d'intermédiation financière. Quels sont les facteurs qui lui ont procuré cette réputation ? Tout est-il rose dans cette institution comme le montrent nombre d'indicateurs ? Où se positionne-t-il en matière de maîtrise des risques ? Ces questions, nous tenterons d'y apporter des réponses tout au long de cette présente partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4. PRESENTATION DU PAMECAS**

Créé en 1995, le Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal (PAMECAS) est un réseau de plus de 70 agences essentiellement composées de mutuelles et points de services répartis sur Dakar, Thiès, Louga, Saint Louis, Mbour, Touba, Kaolack, Fatick, Ourossogui Foundiougne Sokone, Fimela etc. Il s'est fixé pour objectif principal est de faciliter l'accès des populations au crédit mais également à la collecte de l'épargne pour un meilleur développement social. C'est ce qui lui a valu ses résultats au-delà des prévisions car il atteignit son autonomie financière en 2004.

Dans ce chapitre, nous essayerons de prendre connaissance avec l'institution. Ainsi, il s'articulera autour de deux grandes sections à savoir : une section qui proposera une présentation de l'organisation UM PAMECAS et une autre qui s'intéressa à la gestion des risques opérationnels au sein de cette même Institution.

### **4.1. L'UM PAMECAS**

Cette sous-section la présentation générale de la structure en mettant en relief l'historique, le triplet vision mission stratégies, l'organisation et le fonctionnement de PAMECAS ainsi que la présentation de son activité.

#### **4.1.1. Historique**

Le Pamecas est une institution de microfinance qui a démarré ses activités en 1995. Cet ancien Projet d'Appui à la Mutualisation au Sénégal s'est institutionnalisé au fil des années pour aboutir à la création d'un réseau fortement implanté dans tout le territoire national. Son premier bailleur de fonds du Pamecas fut l'ACDI (Agence Canadienne pour le Développement International). Cette agence internationale fut à l'origine du financement de la première phase du projet, qui a abouti à la mise en place d'une vingtaine de mutuelles d'épargne et de crédit dans la région de Dakar et sa périphérie. En accord avec les autorités du pays, DID (Développement International Desjardins) une Filiale canadienne qui dispose d'un capital énorme dans le domaine de la micro

finance, a été retenu comme agence d'exécution chargé de piloter cette phase décisive de ce projet.

En mai 1994, l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) approuva le Programme d'Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit au Sénégal (Pamecas) pour une durée de 5 ans avec une contribution de 4 950 000 \$ canadiens.

1995-1999 : Le Pamecas est une société à capital variable régie par la loi n° 95.03 du 5 janvier 1995 pour la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'Épargne et de Crédit des pays dans l'espace UEMOA. Elle est la première société à être agréée depuis l'institutionnalisation de la loi Parmec en 1999. Le volet Emergence avait pour objectif la mise en place d'un réseau de 20 mutuelles d'épargne et de crédit dans les départements de Rufisque et Pikine sur cinq ans. Les activités de ce projet ont effectivement démarré sur le terrain au cours du dernier trimestre 1994 avec l'arrivée des assistants techniques canadiens. Raymond Arsenault fut le premier Directeur du projet, assisté par Karl Langlais pour le volet Emergence et de Claude Boivin pour l'appui à la mutualisation de l'ACEP.

Et décembre 1995 la première caisse Pamecas dénommée Meczor (Mutuelle d'épargne et de Crédit de Rufisque Ouest) fut créée à l'issue d'une Assemblée générale dans la zone de Rufisque. Cependant, elle ne sera fonctionnelle qu'en avril 1996. Ainsi, onze autres caisses furent créées dans la même année dans les zones de Rufisque, Pikine et Guédiawaye.

1998 a été une étape décisive dans l'histoire du réseau Pamecas au plan institutionnel. Déjà en début de la même année, le bureau d'appui du Pamecas avait entamé la mutation, et ne fonctionnait plus en mode projet avec les caisses. L'ensemble des activités d'appui direct aux mutuelles était assuré par une équipe sénégalaise, dirigée par Mr. Mamadou Touré devenu coordonnateur général et supervisé par le directeur du Projet de l'époque, Mr. Karl Langlais. Durant cette période, des démarches furent entreprises pour la mise en place d'une Union regroupant l'ensemble des caisses du projet. Les Présidents de Conseil d'Administration des caisses d'alors entament des concertations ardues pour réfléchir sur les stratégies de mise en place d'une Union.

C'est ainsi que l'Assemblée Générale Constitutive de l'Union des caisses du Pamecas a eu lieu le 26 septembre 1998. L'Um-PAMECAS a été la première union à être agréée au Sénégal, en mars 1999.

A l'heure actuelle, le Pamecas a étendu son réseau dans d'autres régions du pays. Au plan sous régional, il est membre fondateur du Centre d'innovation financière (CIF) créé en 2000 par six grands réseaux partageant les mêmes objectifs dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest africain (UEMOA). En juin 2007 cet organisme va subir une transformation majeure qui a abouti à la création de la Confédération des Institutions de Micro finance en Afrique de l'Ouest : la CIF.

Aujourd'hui, le réseau compte au total 65 agences essentiellement composées de mutuelles et points de services répartis sur Dakar, Thiès, Louga, Saint Louis, Mbour, Touba, Kaolack, Fatick et Ourosogui.

#### **4.1.2. Vision, mission et stratégies**

La vision et la mission sont des concepts fondamentaux au sein du système financiers décentralisé. En effet, c'est en fonction d'elles que l'on décline les orientations stratégiques et opérationnelles à promouvoir en matière de performance financière et sociale d'une SFD.

La vision de l'institution est : « Démocratiser l'offre de service financier au Sénégal, afin d'améliorer durablement les conditions de vie des populations. »

L'énoncé de mission de PAMECAS est de :

- faire participer le plus de Sénégalais possible ;
- faciliter à ses membres l'accès à des services d'épargne et de Crédit de qualité, quels que soient leurs moyens et leur secteur d'activité ;
- participer à l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et celui de leur communauté ;
- promouvoir l'esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique auprès de nos membres ;

- soutenir ses membres dans tous leurs secteurs d'activités.

Parallèlement, la structure opte pour les stratégies suivantes :

- développer des mutuelles d'épargne et de crédit rentables et pérennes ;
- mobiliser le potentiel financier de chacun: épargnes locales et ressources extérieures ;
- concevoir et mettre en œuvre des politiques performantes : administratives, comptables et financières ;
- promouvoir et gérer les meilleurs services financiers, accessibles et adaptés ;
- garantir en permanence la qualité de nos équipes par la formation du personnel et de nos dirigeants ;
- coopérer au niveau local, sous régional et international.

#### **4.1.3. Organisation et fonctionnement du PAMECAS**

Les mutuelles d'épargne et de crédit sont régies par des dispositions communes en termes d'organisation, de fonctionnement, de surveillance, de sanctions et de protection des déposants. Ces dispositions sont explicitées au niveau du titre III de la loi N° 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal. Cependant, des orientations stratégiques peuvent amener chaque institution à apporter quelques petites touches de différenciations sur son organisation et son fonctionnement sans pour autant aller à l'encontre de la réglementation. C'est ce qui est mis en évidence dans cette sous-section.

##### **4.1.3.1. L'organisation**

Le réseau est composé de l'Union et d'un ensemble de Mutuelles d'épargne et de crédit avec des points de services répartis en plusieurs Zones. Nous avons la zone de Dakar, la zone de Pikine, la zone de Guédiawaye, la zone de Rufisque- Bargny, la zone de Thiès, la zone de Tivaouane, la zone de Louga, la zone de Saint-Louis, la zone de Kebemer, la zone Sine Saloum et la zone de Touba.

Le Pamecas est administré par quatre structures elles mêmes gérées par les membres : l'Assemblée Générale (AG) annuelle qui se tient une fois par an pour faire le bilan de l'exercice écoulé, Le Conseil d'Administration ou CA, le Comité de Surveillance, et le

Comité de Crédit de l'Union. Pour chacun de ces organes, nous allons essayer de mettre en exergue les rôles et les responsabilités ainsi que les différentes assemblées auxquelles, ils se L'Assemblée Générale (AG) : Elle constitue les réunions des membres en vue de s'informer, de délibérer et de prendre des décisions concernant la vie de la caisse. Pour faire partie de l'AG il faut être membre de la caisse et respecter les statuts et règlements de la structure.

Le Conseil d'Administration (CA) : Les responsabilités du CA tournent autour de nombreux volets. Il décide des orientations de la SFD, choisit les orientations stratégiques sur le moyen et long terme, prend les moyens pour assurer leur réalisation, embauche le Directeur/Gérant, à qui il délègue le mandat de gérer l'institution, adopte le budget annuel, contrôle le budget annuel et adopter les politiques administratives. Statuer sur la rémunération du gérant et des rapportent.

Notons que chaque caisse dispose d'une AG, d'un CA, d'un CS et d'un CC. De la même façon, l'union est administrée par ces organes dont les membres sont choisis parmi les membres des organes des caisses.

Le CA veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la mutuelle. Il est constitué de membres élus par l'AG qui leur donne le pouvoir d'assurer régulièrement l'administration de la coopérative. Les bonnes pratiques veulent que le nombre de membres soit un nombre impairs pour éviter une éventuelle égalité de voies en cas de vote. Il est composé de cinq (5) membre le Président du Conseil d'Administration (PCA) et quatre (4) autres membres. Le PCA aide les autres membres à s'acquitter fidèlement et normalement de leur mandat reçu.

Le Comité de crédit (CC) : il est en général composé de 5 (cinq) membres. A chaque fin de semaine, le chargé de crédit et le gérant de la caisse présentent au CC les dossiers déjà étudiés au cours de la semaine et comportant la décision de l'Agent, pour autorisation.

La politique de crédit de la structure dispose que le C.C doit se réunir habituellement au moins une fois par semaine. Si uniquement deux membres sont vacants, le Gérant de caisse ou son remplaçant les complète automatiquement. Si tous les membres sont indisponibles, le CA délibère sur l'attitude à adopter.

Au niveau des caisses départementales et caisses reconfigurées, le comité peut déléguer une partie de ses pouvoirs à un comité de gestion local ou à un comité d'instruction qui peut être composé de dirigeants (élus et employés) ou de sociétaires.

En somme, ces élus disposent du pouvoir d'accorder, de rejeter ou de réviser le crédit sollicité.

**Le Conseil de Surveillance :** le CS est chargé de la surveillance et du contrôle de conformité aux politiques et procédures édictées par l'Institution. Par ailleurs, il veille à la régularité des transactions, au respect de la réglementation et à la satisfaction des besoins des membres. Le CS rend compte annuellement à l'AG de toutes anomalies relevées dans le cadre de l'exercice des fonctions qu'on lui a confiées. Il vérifie également si le planning des réunions des autres organes a été respecté.

**L'Assemblée Générale Constitutive :** elle assemble les membres de la caisse en vue de la fondation de celle-ci. Conformément à la réglementation en vigueur, un minimum de personnes physiques est exigé, souvent sept (7) personnes. Le rôle de cette assemblée est de décider de la naissance de la caisse, d'adopter les textes juridiques et constitutives, de fixer les mandats aux membres élus par les organes etc.

**L'Assemblée Générale Extraordinaire :** elle ne réunit les membres que pour statuer sur des aspects urgents et elle traite les sujets qui dépassent le CA ou l'AGC, notamment en ce qui concerne les modifications de la politique Générale.

Toutes les assemblées générales sont souveraines et les décisions retenues sont applicables à tous les membres sans discrimination. Le vote est démocratique et régi par le principe « un membre, une voix ».

#### **4.1.3.2. Fonctionnement**

Le Pamecas est piloté par une équipe dynamique dénommée, comité de Direction pour mieux faire fonctionner l'entreprise. Ce Comité regroupe en son sein le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les Directeurs centraux, les Directeurs régionaux, la Direction du CFE, les directeurs centraux et le secrétariat.

#### 4.2. Les produits et services

On distingue les produits d'épargne et de crédit et les services rattachés. PAMECAS propose à ses clients les produits d'épargne suivants :

- **L'épargne bloquée** à rémunération progressive par dépôt et par durée. Son objet est de collecter l'épargne des membres pour offrir des crédits à moyen et long terme ;
- **le plan d'épargne projet (PEP)** qui est un compte dans lequel le membre dépose à des périodes régulières un montant fixe qui sera accumulé pour satisfaire un besoin futur (fêtes religieuses, baptême, mariage, frais scolaires, frais d'étude, pèlerinage.). Son but est de permettre aux membres d'accumuler une somme d'argent dans un but déterminé ;
- **l'épargne prévoyance** destiné à satisfaire les besoins des membres en matière de dépôts, de retraits et de virements. C'est un compte de base que tout membre possède pour effectuer des dépôts et des retraits. L'épargne conservée est disponible en tout temps ;
- **la valorisation de l'épargne des migrants** : c'est un produit de transfert d'argent « cash to compte » d'Italie vers le Sénégal. Il est associé à d'autres produits financiers tels que l'épargne, crédit entreprise, crédit habitat, mutuelle de santé... La valorisation de l'épargne des migrants vise à sécuriser leurs ressources financières, de bénéficier de l'expertise d'un partenaire financier, de préparer leur retour, de réaliser leurs projet etc.

Les produits de crédit mis à la disposition des membres sont :

- **le crédit régulier** est octroyé selon les deux grandes catégories suivantes :
  - crédits personnels qui intéressent les personnes physiques désirant satisfaire leurs besoins personnels, crédits destinés à tout usage pouvant permettre d'améliorer le cadre ou les conditions de vie du membre.
  - Crédit commercial qui s'adresse plus particulièrement aux entrepreneurs, commerçants et autres personnes physiques ou morales exerçant des activités génératrices de revenus ;
- **le Centre Financier aux Entreprises (CFE)** finance des crédits d'investissement et de trésorerie mis à la disposition des professionnels des divers secteurs d'activité. Il prend en charge les besoins en équipements, en fonds de roulement et le préfinancement de marchés ;

- **le crédit habitat (AFHAB)** : le crédit habitat assure à leurs membres l'accès aux produits financiers pour l'habitat leur permettant d'améliorer la qualité de vie et la constitution d'un patrimoine familial. Le crédit habitat disponible à la MECZOMA, MECMO, MBOUR et THIES à l'avantage d'offrir aux non-salariés ce qu'ils ne peuvent pas avoir dans une autre institution financière. Le crédit habitat offre aussi aux membres des prêts de plus de 10 millions à un taux d'intérêt de 1.67% ;
- **Le programme Accès des Femmes Sénégalaises Aux Services Financiers (AFSSEF)** : Permet un accès direct au crédit pour les petites commerçantes, femmes entrepreneures ou constituées en groupe qui voudraient développer des activités économiques mais ne remplissant pas l'ensemble des conditions d'éligibilité fixées par la politique de crédit des mutuelles.
- **Insertion Jeunes Artisans** : Il est destiné à financer les activités en démarrage des jeunes qui ont reçu une formation professionnelle et qui veulent devenir des micro-entrepreneurs capables de rembourser un crédit.

Parmi les services on peut noter :

- **Pamecas SMS** : c'est un système de portefeuille électronique permettant de réaliser et de vérifier la conformité des transactions financières par simple envoi de SMS depuis le téléphone mobile ;
- **Opérations déplacées ou « PAMECAS fulo neex »** constituent un moyen pour les membres de faire des opérations de retrait dans une autre caisse du réseau PAMECAS cela permet aux membres de ne plus courir les risques de se déplacer avec certaines sommes ;
- **La domiciliation des salaires et pensions** dans les caisses permet de rendre un service financier de proximité aux fonctionnaires, salariés et retraités à un coût raisonnable et dans un délai acceptable. Le service virement salaire et pension s'adresse à cette même cible souhaitant domicilier leur salaire ou pension dans une mutuelle d'épargne et de crédit.

**Conclusion :**

Nous avons pu constater que le PAMECAS a eu une histoire très riche. Il a gravi tous les échelons avant d'arriver là où il se trouve aujourd'hui. Partant de projet, Union de caisses, Fédération à Confédération, les expériences qu'il a accumulées pendant son parcours lui valent la position qu'il occupe actuellement dans le secteur de la microfinance au Sénégal.

Dans les chapitres suivants, nous entrerons dans le vif de notre sujet de recherche c'est-à-dire l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de crédit au sein de l'Institution. Le chapitre 6 fera alors l'état des lieux en s'appuyant sur la description de l'existant en matière de pratiques de gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5. DESCRIPTION DE L'EXISTANT**

Face à l'ampleur des aléas sur la réalisation des objectifs fixés, toute entreprise gagnerait à mettre en place des mécanismes pour maîtriser les risques opérationnels. Ceci PAMECAS l'a bien compris car il a mis en place un certain nombre de garde-fous pour éviter des dérives sur la gestion du crédit.

En effet, suite aux expériences préjudiciables connues ces dernières années, la Direction de PAMECAS a maintes fois procédé à des améliorations de la procédure de crédit. Ainsi, considérant le niveau exorbitant des impayés en 2008, par une approche participative de tous les acteurs, elle a procédé par un diagnostic de l'activité de crédit ; ce qui a permis d'aboutir à la révision des procédures et la mise en place d'une nouvelle politique de crédit le 26 mai 2010. Ceci est en train de porter ses fruits mais l'effet escompté au départ n'est pas encore totalement obtenu. Pourquoi ? Nous tenterons de répondre à cette question dans les deux premières sections de cette partie avec l'analyse du processus de crédit et les risques générés par celui-ci. Après cela nous essayerons de mettre en évidence les mécanismes de gestion de ces risques mis en place par l'institution. Enfin suite à la présentation des résultats recueillis, nous tenterons de dérouler un certain nombre de propositions allant dans le sens du renforcement et de l'optimisation de la gestion des risques opérationnels liés aux crédits au sein du réseau.

### **5.1. Le processus d'octroi de crédit au sein du réseau PAMECAS**

Le chaînon d'octroi de crédit traverse plusieurs étapes partant de l'expression du besoin par le membre aux suivis du prêt.

#### **5.1.1. Introduction du membre et prise de rendez-vous**

L'introduction des membres sollicitant un prêt a lieu au niveau des caissiers ou des agents chargés de l'accueil. Ces derniers leur fournissent les premières informations notamment en les invitant à verser la caution au prorata de la somme sollicitée ainsi que les frais de dossier. Après avoir versé tout cela, le caissier l'envoie chez l'Assistant comptable qui intègre le demandeur dans la liste de rendez-vous

Dès la réception du sociétaire, l'Assistant Comptable vérifie si la caution est versée et procède à la prise de rendez-vous en remplissant un fichier intitulé registre rendez-vous. Ce registre est mis en place pour recueillir les éléments sur l'identification du membre (date de prise de rendez-vous, les nom prénoms du membre, son adresse, son numéro de téléphone, le montant sollicité, le numéro de la carte d'identité nationale). Les informations collectées alimentent le Centre d'Echange des Informations (CEI) dans le but de rechercher si le membre détient un crédit actif.

L'instruction des dossiers CFE est faite par les chefs de service crédit, les agents de crédit seniors ou les directeurs des caisses. Ceux-ci, au moment de l'entretien avec le demandeur de crédit, remplissent une fiche d'amissibilité qui sera transmise au CFE pour traitement. Le but de ce bref entretien est de voir si le demandeur est admissible aux crédits CFE.

### **5.1.2. L'analyse de la demande**

L'analyse de la demande est faite par le chargé des prêts et se déroule suivant trois points à savoir l'entrevue, la visite de validation des données recueillies et la finalisation pour recommandation de la demande par le chargé des prêts.

#### **5.1.2.1. L'entrevue :**

##### **A. Préparation de l'entrevue**

Avant de commencer l'entretien avec le membre, l'agent de crédit recueille un minimum d'information sur le membre comme son état de compte et éventuellement ses antécédents de crédit. Ce procédé lui permet de bien dérouler son entrevue.

##### **B. La collecte des données**

Cette étape consiste en la collecte par l'agent de crédit, de l'ensemble des données sur la situation du membre ainsi que sur le caractère du projet à financer. Le but de cette collecte est de recueillir les informations et de procéder à une analyse sommaire de la demande. A cet effet, l'agent de crédit calcule le besoin réel en crédit du membre mais aussi la capacité de remboursement du membre. Il évalue la situation de l'activité et la situation financière

personnelle du membre. Cette étape permet donc à l'agent de se faire une idée aussi bien sur la moralité du membre que sur son besoins réel en crédit et sa capacité de remboursement. Au cours de cette étape toutes les allégations du membre sur son profil sont notées au crayon car elles devront être validées par la prochaine étape au cours de laquelle, l'agent de crédit visite l'activité et le domicile du membre pour vérifier la véracité des informations collectées.

Par ailleurs, c'est au moment de l'entretien que l'agent porte à la connaissance du membre l'ensemble des conditions qui sont nécessaires pour accéder au crédit. Il l'informe de toutes les exigences de l'institution en matière d'octroi du crédit mais aussi des prochaines étapes du processus ainsi que le délai de réponse à sa demande

#### **5.1.2.2. La validation des données recueillies**

L'objet est de vérifier la véracité des données recueillies lors de l'entrevue avec le membre, autrement dit de comparer ce que le membre a révélé et ce qui existe réellement.

La validation consiste donc à se rendre au domicile du membre ou à son lieu d'activité pour comparer les biens déclarés par le membre et l'existant. L'agent note sur l'attestation de propriété les références du matériel donné en garantie du crédit notamment les numéros de série, le modèle et la marque du matériel. En plus, il évalue la valeur actuelle du bien qu'il note sur la situation financière personnelle et la signe. Il fait émarger le membre sur la fiche de validation.

#### **5.1.2.3. L'analyse financière de la demande et recommandation des prêts**

Après la validation, l'agent de crédit finalise le dossier en procédant par une analyse plus fine de la capacité de remboursement du membre. L'analyse financière de la demande consiste en une étude approfondie des différents facteurs qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le remboursement du crédit. L'analyse financière est l'étape la plus décisive de tout le circuit de montage du dossier de crédit. En effet, elle permet au chargé du prêt de voir si le membre détient une capacité de remboursement positive et que les flux générés par l'activité permettront de couvrir le remboursement du crédit mais également de

favoriser à terme, l'autonomie financière du sociétaire. A cet effet, l'agent de crédit calcule le besoin réel en crédit du membre mais aussi la capacité de remboursement du membre. Pour ce faire l'agent de crédit évalue la situation de l'activité et la situation financière personnelle du membre.

A l'issue de cette analyse (si elle est bien faite), le chargé des prêts pourra procéder à la recommandation qui peut être l'acceptation ou le refus de l'octroi du prêt. Après cela, il présente les dossiers sont présentés d'abord au Chef de Service Crédit (CSC) puis au directeur de la caisse pour visa avant d'être présentés au Comité de crédit. Le but de ces différentes mesures est de vérifier si l'analyse faite par l'agent de crédits ne comporte pas d'insuffisances et ceci permettra de valider la décision du chargé des prêts avant de recommander les dossiers. Ainsi s'il y'a des dérives sur l'analyse, il peut ajourner un dossier accordé par l'agent de crédit. Mais dans la plupart des cas, il recommande le dossier et le transmet au Directeur qui suivra les mêmes diligences que lui avant d'apposer son visa si le montant dépasse 1 000 000 F CFA. A l'issue de cette étape, les dossiers examinés dans la semaine sont présentés au comité de crédit pour approbation.

L'analyse des dossiers de crédit CFE est faite par des analystes en crédits. Ils procèdent aux mêmes diligences, mais ici l'instruction des dossiers est plus fine car le risque encouru étant plus élevé qu'au niveau des caisses. C'est pourquoi, l'évaluation de la recevabilité des garanties proposées est confiée à un juriste. Celui-ci se charge également de la rédaction des documents légaux, de la convocation des membres pour enregistrement des contrats, de la rédaction du chèque mais aussi de l'intégration du déboursement dans le système.

### **5.1.3. La décision du crédit**

Le comité de crédit est l'organe habilité à prendre des décisions sur les demandes de crédit. Il ne se prononce pas sur le fonds du dossier car les membres du CC n'ont pas la technicité requise pour statuer sur l'analyse du dossier. Généralement, ce qu'on attend d'eux c'est qu'il oriente la caisse sur la moralité du membre car habitant dans la zone, ils sont supposés connaître la personne ; ce qui n'est pas toujours évident surtout avec le phénomène de l'urbanisation. Au cours du comité, les tâches suivantes sont exécutées :

- un membre du CC remplit le procès-verbal du Comité de Crédit en rédigeant le numéro de la demande, nom de l'emprunteur, numéro de compte du membre but, le montant et la durée du prêt, ainsi que les observations portées sur le dossier instruit ;
- le responsable du crédit présente au CC le lot des dossiers en évoquant pour chaque cas, toutes les caractéristiques du dossier ainsi que les fondements de la décision du chargé de prêts ;
- la décision de CC peut être l'acceptation, le refus ou l'ajournement de la demande.

Au moment de l'approbation des dossiers CFE, le comité technique ou d'acceptation évalue les éléments sur la situation financière du demandeur, sa capacité de remboursement, les garanties présentées et les documents justificatifs.

#### **5.1.4. Le déblocage du prêt**

Ce sous-processus constitue l'étape de décaissement du prêt. Au cours de celle-ci un certain nombre de diligences est pris. On distingue ainsi les mesures prises sur la préparation du déblocage et celles prises au moment du décaissement.

##### **5.1.4.1. L'établissement et la signature des contrats**

Après la décision du CC, les dossiers sont transmis à l'assistant comptable qui se charge de remplir les documents légaux avant d'appeler les membres pour qu'ils les légalisent (dans certaines caisses cette tâche est confiée à l'agent chargé de l'accueil). Une fois ceci fait, il intègre le lot de dossier dans le logiciel. Au moment de l'intégration, il vérifie toutes les modalités du prêt pour voir s'il n'y a pas d'erreurs ou d'omissions (volontaires ou involontaires).

Notons que pour le cas particulier des dossiers CFE, après avoir vérifié la conformité de la formalisation des garanties, le dossier est remis à la secrétaire pour qu'elle prépare un document appelé « autorisation de déblocage ». C'est ce document qui sera présenté au

niveau du service comptabilité et finance pour les besoins de la rédaction du chèque au profil du membre.

#### **5.1.4.2. Le décaissement des fonds**

L'agent administratif, à partir du lot de dossiers reçus de l'agent de crédit exécute pour chaque cas les tâches suivantes :

- a) créer un nouveau compte dans le module Compte de type épargne bloquée.
- b) transférer la somme requise pour épargne nantie du compte courant au compte épargne bloquée à partir du module Caissier.
- c) prendre les fonds nécessaires au paiement du fonds de garantie (caution) et les autres frais s'il y a lieu.
- d) intégrer les garanties.
- e) tirer le tableau d'amortissement
- f) transférer les dossiers au Gérant de la caisse pour approbation.

Le Directeur de la caisse reçoit le lot de dossiers déjà intégrés dans le système et procède aux actions suivantes :

- a) vérifier si la saisie n'est pas erronée, conformité en termes de documentations requises (contrat de prêt et de garantie dûment signés par le membre) ;
- b) vérifier si les champs obligatoires ont été remplis (épargne nantie, respect des conditions supplémentaires) ;
- c) ouvrir la cellule approbation pour approuver le décaissement du crédit.
- d) viser le dossier de crédit et le remettre au caissier principal.

Le caissier principal, dès réception du dossier de crédit, effectue le décaissement à partir du module Crédit. Le montant du prêt est déposé sur le compte courant du membre et ainsi il n'a qu'à faire une opération de retrait pour récupérer l'argent.

Au moment du retrait, la caissière remplit le RPC et le fait signer au membre. Elle le sensibilise sur la date de premier et de dernier remboursement, sur le montant des remboursements, les différés, l'épargne obligatoire etc. Elle lui remet les copies des

documents légaux en même temps que le tableau d'amortissement. Elle lui demande sa carte de membre et sa pièce d'identification nationale pour effectuer la transaction.

Les demandes de crédit acceptées et décaissées doivent être classées par numéro de membre dans une chemise cartonnée identifiée « crédits accordés ». Les pièces justificatives doivent également être classées dans leurs endroits respectifs. Elles doivent être conservées, classées par date, par caissier, par numéro de transaction. Tous ces documents doivent être conservés pendant 10 ans conformément à la législation en vigueur.

### **5.1.5. Le suivi des prêts**

Dans cette étape, on distingue le suivi de l'utilisation du crédit octroyé (UCO) et le suivi des remboursements.

#### **5.1.5.1. Le suivi de l'utilisation du crédit**

Les crédits accordés doivent faire l'objet d'un minimum de suivi puisque toutes les précautions ont été prises lors de l'analyse du dossier. Ainsi, on doit toujours avoir la preuve que les fonds déboursés ont été utilisés aux fins déclarées. A cet effet, au maximum 7 jours après le déboursement, le chargé de crédit ou le gérant doit rendre visite au membre pour constater que le but du crédit n'a pas été détourné. L'agent complète un rapport de suivi d'investissement, fournit les copies des pièces justificatives confirmant l'investissement (factures d'achat, certificat d'immatriculation, contrat, etc.) et remet son rapport au Gérant de la caisse au maximum cinq jours après la visite.

En cas de rupture de contrat, c'est-à-dire utilisation des fonds à d'autres fins que celles déclarées, l'agent devra exiger immédiatement le remboursement du crédit.

Par rapport aux moyens de contrôle, le Gérant doit périodiquement procéder à un échantillonnage des dossiers autorisés afin de s'assurer que la somme empruntée a été utilisée aux fins déclarées. Les dossiers de gros montant (à définir) doivent comporter un rapport de suivi d'investissement ainsi que les copies des pièces justificatives confirmant l'investissement. Ces rapports doivent être classés dans leurs endroits respectifs par numéro et par date.

### **5.1.5.2. Le suivi des remboursements**

Etant donné que tous les versements sont prévus le premier jour du mois et que les remboursements sont prélevés automatiquement, le versement de l'échéance exigible doit être fait au plus tard à cette date pour que l'opération puisse être effectuée. Cependant, si après cette date butoir des retards de paiement sont notés, les procédures de recouvrement sont automatiquement mises en œuvre.

#### **A. Le recouvrement des moins de trente jours**

Après le 07 du mois, le superviseur tire le rapport des retards et le remet à l'agent de crédit pour qu'il fasse les rappels à l'ordre par téléphone. A partir du 15 du mois, l'agent de crédit envoie les constats de défaillance signés par le superviseur (ou le Directeur) aux domiciles (ou lieu d'activité) des membres en retard et ceci avant le 25 du mois. Il doit également avoir par devers lui la fiche d'activité de recouvrement sur laquelle, il est tenu de noter l'ensemble des activités de recouvrement et rendre compte au superviseur au plus tard le 30 du mois. A partir de là, il remet la fiche de recouvrement au chef de service crédit.

#### **B. Recouvrement des retards de trente et un à quatre-vingt-dix jours**

Le chef de service crédit tire les rapports sur les retards de 31 à 90 jours et les transmet à l'agent de recouvrement en même temps que la fiche d'activité de recouvrement et les formulaires de mises en demeure signées. L'agent de recouvrement amène ces supports sur le terrain et entreprend des procédés plus rigoureux pour contraindre le client à honorer ses engagements. Toutes activités de recouvrement et tous engagements du client, doivent être notifiés sur la fiche de recouvrement. Il doit rendre compte au superviseur ou au Directeur.

#### **C. Recouvrement des retards de plus de 90 jours**

A partir de cette étape, le CSC tire les rapports des retards de plus de 90 jours et les envoie au Service Juridique et Contentieux pour appui et recouvrement. Celui-ci entreprend des démarches plus strictes pour permettre à l'institution de rentrer dans ses fonds. Les conseillers juridiques accompagnés de l'agent de crédit ou du chef de service crédit vont sur le terrain pour recouvrement des prêts de plus de 90 jours. Le service juridique est tenu d'élaborer un calendrier d'appui recouvrement pour les caisses et de leur rendre compte de

l'évolution des activités de recouvrement notamment en documentant la fiche de recouvrement. Par ailleurs, il évalue tous les conseillers juridiques sur l'efficacité de leurs actions. Le service juridique est chargé de la gestion du précontentieux et du contentieux pour les dossiers concernés.

## **5.2. Les dispositifs de gestion des risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédit au sein de l'UM PAMECAS**

Pour traiter cette section, on a procédé par une observation participante de tout processus d'octroi de crédit dans l'institution. Ceci nous a permis de détecter un certain nombre de risques générés par ce chaînon de délivrance des prêts. Ainsi, au cours de cette section, nous mettons en exergue les différents risques opérationnels liés au processus.

### **R1 : Risque de non-conformité**

#### **Mécanismes de gestion du risque de non-conformité**

Hormis le manuel des procédures de toutes les activités, PAMACAS a mis en place une politique de crédit révisée au 26 mai 2010, un processus d'octroi renfermant la description des différentes tâches à exécuter, les délais ainsi que les intervenants à ce processus. Après avoir été formés sur cela au moment de l'intégration, ces outils sont mis à la disposition de chaque agent de crédit.

Le service inspection du réseau, en plus de la certification des états de fin d'exercice, exerce des missions de contrôle inopiné aux caisses du réseau. Lors de ces missions, il vérifie la conformité aux politiques et procédures (comptabilité, sécurité informatique etc.) notamment à celles relatives aux crédits. Les inspecteurs sont pour la plupart du temps des anciens directeurs de caisse qui, en général, sont polyvalents car sont supposés connaître toutes les activités des caisses.

### **R2 : Risque commercial**

#### **Mécanismes de gestion du risque commercial**

La Direction du réseau a mis en place une diversité de produits de crédits. Chaque produit étant dédié à type de segment de marché particulier. Ainsi on note le crédit Petits

Commerçants de Marché (PCM), les crédits AFSEF destinés aux femmes qui ne disposent pas d'autres garanties que les mobiliers de maison (lits, armoires coiffeuses), les crédits CFE pour les PME ou salariés sollicitant un crédit supérieur à 3 millions, etc...

Pour les crédits réguliers et AFSEF, la direction avait sollicité l'appui de consultants externes pour les études de marché et de faisabilité. Cependant les autres nouveaux produits sont le fruit de partenariat avec un bailleur de fonds qui prend en charge une partie du risque avec entre autres, la mise en place d'un fonds de garanties. Pour ces produits, PAMECAS ne fait pas d'étude de marché car cette exigence est supposée assurée par le partenaire. Cependant, quelle que soit l'option, les nouveaux produits sont testés au niveau de trois ou quatre caisses pour leur validation préalable avant d'être généralisés à tout le réseau.

Par ailleurs, la direction recommande aux employés de s'investir à la sauvegarde de l'image de l'institution.

### **R3 : Risque de concentration**

#### Mécanismes de gestion du risque de concentration

En conformité à la loi 2008-47 du 03-09-2008 aux SFD, la politique de crédit du réseau exige le respect des plafonds globaux et individuel pour limiter les risques pris par la caisse sur les montants de crédit alloué.

Il existe différents types de crédits : les crédits commerciaux, les crédits d'investissements, les crédits à la consommation etc.

### **R4 : Risque de réputation ou de mauvaise image de l'institution :**

#### Mécanisme de gestion du risque de réputation :

Un accord d'établissement est instauré entre la Direction du réseau et ses employés dont le but est de mettre en place une politique de motivation du personnel. Ainsi tous les salariés bénéficient de plusieurs avantages. Parmi ces avantages on note : les prêts de fidélités aux conditions avantageuses qui financent l'équipement et l'habitat, les primes scolaires, fêtes religieuses (25 000), de naissance de bébé, les cadeaux de mariage (75 000 et 50 000), les colonies de vacances aux enfants d'employés, les primes incitatives basées sur le résultat (5% des résultats des caisses ou résultats consolidés), les primes trimestrielles des chargés

de prêts, les voyages de renforcement de capacité et de tourisme, la retraite complémentaire avec une cotisation de 70% à la charge de l'employeur, les weekend récréatifs. Tous ces avantages ont pour but de motiver l'employé pour lui permettre de s'approprier l'institution et sa culture d'entreprise. Ainsi, l'employé sera plus en mesure de vendre l'institution notamment ses produits, sa réputation et son image. A cet effet, la DRH du réseau est en train de formaliser un manuel d'intégration des nouveaux recrues.

D'autres éléments de suivi de l'image et de la réputation d'une entreprise concernent, le code de déontologie et le code éthique. Comme toutes les professions à accès réglementé, les structures financières décentralisées disposent d'un code de déontologie dont l'instance commune de réglementation est l'APSF (qui est l'organe d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles). Sur le plan interne, le Pamecas dispose d'un code éthique dans lequel il formalise ses valeurs, principes et règles de conduite en liaison avec sa culture d'entreprise. Dans de nombreux cas, la mise en place d'un tel code constitue une exigence des différentes parties prenantes, notamment des bailleurs de fonds. Ces différents codes, une fois respectés par les employés de la structure, devraient, en principe, contribuer l'instauration d'une bonne image de la SFD.

### **R5 : risque d'incompétence et d'inefficience**

#### **Mécanisme de gestion du risque d'incompétence et d'inefficience**

Le réseau procède à la formation des nouveaux recrues pour pallier le risque d'incompétence. En effet, les agents de crédit sont en général des anciens stagiaires du réseau. Avant d'être totalement affectés à l'activité de crédit, ils sont formés pendant deux mois par la Direction du crédit (un mois de théorie et un mois de pratique).

Après cela, ils sont d'abord confiés à un ancien agent de crédit ou à l'agent de crédit sénior qui se chargera de les assister pendant un temps donné.

Par ailleurs, les agents de crédit séniors et les CSC procèdent périodiquement à des séances de vérification des dossiers montés par les agents de crédit pour voir s'ils ne comportent pas de limites et procéder éventuellement à des séances de remise à niveau.

Le réseau a mis en place une politique de recrutement avec des exigences en termes de profil recherché.

Sur le volet efficience des intervenants, l'institution exige la documentation une feuille de route pour chaque étape du processus et ceci pour le respect du délai de 15 jours recommandé par la politique de crédit.

### **R6 : Risque de non-fiabilité des informations recueillies**

#### Mécanismes de gestion du risque de non-fiabilité des informations recueillies

Les principaux types d'informations traitées par les chargés de crédit sont les plafonds des dépôts, les informations sur la situation financière, économique, et sociale du membre, les rapports sur crédit le (procès-verbaux des rencontres mensuelles, les rapports sur la situation du portefeuille, l'évolution des encours et des retards etc.).

Les informations traitées par les agents de crédit, les agents de crédit sénior ou CSC, les directeurs de caisse, le Chef du service d'exploitation et la Direction Générale sont de types variés et proviennent de sources différentes. Ainsi, en guise d'exemple, le tableau ci-dessous présente les types et sources d'informations manipulés par les intervenants au processus d'octroi des crédits.

Tableau 7: les types et sources d'informations manipulés par les intervenants au processus d'octroi des crédits

Intervenants	Nature de l'information	Source
<u>Agents de crédit :</u>	L'historique du membre état de compte, registre des rendez-vous	Caissiers ou assistant comptable et la Direction de la surveillance de l'information (DSI).
	Les preuves de revenus et d'activité ou autres documents nécessaires pour l'instruction du dossier	Les membres
	Le caractère moral du membre	Le membre, le voisinage et le comité de crédit (et les autres dirigeants), Direction de la surveillance financière
Agents de crédit sénior ou CSC	L'historique du membre : état de compte, registre des rendez-vous	Caissiers ou assistant comptable et la Direction de la surveillance financière.
	Les encours des dépôts et des prêts pour le calcul des plafonds autorisés	Caissiers, agents de crédit sénior (ACS) ou CSC, assistants comptables,
	Les dossiers de crédit finalisés et recommandés par les agents de crédit	Agents de crédit Voisinage (pour les besoins de la contre validation)
	Les rapports sur le recouvrement et les fiches de validation	Agents de crédit, agents de recouvrement, conseillers juridiques

Tableau 7 (suite)

Comité de crédit	Les dossiers de crédit visés par les superviseurs en crédit	Superviseurs, directeurs, ou agents de crédit
	Les plafonds autorisés	Superviseurs crédits
Directeurs de caisse	Les PV des comités de crédit	comité de crédit et superviseurs crédit
	Les dossiers de crédit approuvés par les CC	Superviseurs ou CC
	Les fiches de recouvrements et de validation	Agents de crédit
Chef du service crédit	Les états sur l'évolution de l'encours des crédits par caisse	Les agents de crédit séniors et les CSC
	Etats des provisions et des pertes par caisse	Les agents de crédit séniors et les CSC
	Le PAR part caisse	Les agents de crédit séniors et les CSC
	Ensembles des retards par degrés, les indicateurs de l'évolution par caisse	Les agents de crédit séniors et les CSC
La direction générale	Indicateurs	Chef du service crédit
	Tableau de bord consolidé	Chef du service crédit

Source : nous-mêmes

**NB :** Notons que les rapports sur la situation du portefeuille sont générés automatiquement par SAF mais devront être retraités par les utilisateurs, et ceci dans le but de s'assurer de la fiabilité de l'information produite.

Mécanismes de gestion du risque de non-fiabilité

Pour maîtriser les risques de non-fiabilité de ces informations issues des diverses sources, les procédures de crédit intègrent un certain nombre de diligences.

En ce qui concerne l'historique du membre, SAF retrace tous les mouvements dans le compte du membre. Par ailleurs, la Direction a mis en place la DSI qui joue le rôle d'une centrale des risques au sein du réseau PAMECAS. En effet, cette cellule centralise l'ensemble des bénéficiaires de crédit au sein du réseau et par la même occasion ceux qui ont connu des incidents de paiements sur les crédits antérieurs. Pour gérer le risque de non-remboursement et de surendettement des clients l'assistant comptable envoie hebdomadairement la liste des rendez-vous à la DSI. Cette dernière vérifie si le demandeur a un crédit en cours au sein du réseau car le membre peut faire une fausse déclaration sur ses crédits en cours. Ainsi, le registre des rendez-vous validé par la DSI constitue un moyen de vérification des allégations du membre sur son passif actuel.

La durée d'entretien 45 minutes est un mécanisme qui a pour but d'instaurer avec le client un climat de confiance pour l'amener à révéler les vraies informations.

Pour vérifier l'authenticité des documents présentés par le membre et de ses allégations au cours de l'entretien, les pratiques recommandent aux agents de crédit de respecter une durée de 45mn pour chaque entretien afin de détecter le profil psychologique du membre pour savoir s'il est de bonne ou mauvaise foi. Après cette collecte, ils procèdent à une validation sur le terrain de l'activité, de l'adresse et du profil économique et moral du membre. Les chargés de crédit doivent solliciter l'expertise des mécaniciens et des bijoutiers pour l'estimation des véhicules gagés et des bijoux. Les pratiques au sein du réseau recommandent aux agents de crédit de mener des enquêtes auprès des voisins et partenaires des membres pour valider leur appréciation sur le profil du membre. Pour lutter contre le risque de se tromper sur la moralité des membres, le recours au comité de crédit est souvent efficace. Aussi, l'agent de crédit exige les justificatifs d'activité du membre pour être sûr que le métier évoqué est celui réellement exercé. Il en est de même pour les preuves de revenus. Par ailleurs, tous les dossiers de crédit instruits par les agents de crédit sont vérifiés et contre validés par les agents de crédits sénior, les directeurs de caisse, le comité de crédit. Ainsi, ces mêmes superviseurs procèdent obligatoirement par des vérifications croisées des dossiers de plus d'un (1) million.

La pluralité des intervenants sur le processus est un excellent mécanisme de contrôle du risque de non fiabilité causé par les erreurs, les omissions et les fraudes. En effet, l'agent

de crédit instruit les dossiers, le superviseur vérifie et appose son visa, le CC vérifie le dossier au moment de l'approbation, l'assistant comptable au moment de l'intégration du crédit dans le système compare les montants sur les attestations de propriété et ceux se trouvant sur la partie réservée à la décision du Comité de crédit, le directeur procède aux mêmes diligences avant d'approuver et de débloquent le crédit.

Au niveau de l'Union, les rapports envoyés par les superviseurs sont vérifiés par la directrice du crédit qui, éventuellement, procède à des corrections. La direction du crédit et le CFE ont mis en place des tableaux de bord pour le suivi de l'évolution et de la véracité des informations collectées auprès des caisses de base. Cependant, le SIG a pour limite de ne pas produire toutes les informations dont ont besoin les superviseurs. Il requiert très souvent des retraitements pour aboutir à certaines données. Ce même système enregistre toutes les informations sur l'historique de tous les membres. Les clignotants qui attirent l'attention de la directrice du crédit sont en général, les évolutions brutales des tendances sur entre deux périodes. Si tel est le cas, elle procède à des vérifications en détail de tous rapports envoyés par le superviseur. S'il se trouve que ces changements de tendance ne sont dus qu'à des erreurs, omissions ou fraude, elle étudie en profondeur les causes et mettre en place un plan d'action pour la mise en place de mesures correctives qui seront soumises à la direction générale de l'Union.

### **R7 : risque d'usurpation d'identité**

#### **Mécanismes de gestion du risque d'usurpation d'identité**

Le risque d'usurpation d'identité est maîtrisé sur toutes les étapes du processus. En effet, lors de l'expression du besoin et de la collecte des informations, l'agent (et l'assistant comptable) demande au membre sa pièce d'identité et sa carte de membre PAMECAS pour voir si la personne présente est membre et que c'est elle qui est inscrit sur le registre des rendez-vous. Le recours à la DSI et à l'état de compte du membre avant toute instruction permet de pallier le risque d'usurpation d'identité. La validation de l'adresse du demandeur et l'approbation du comité de crédit sont également des mécanismes de gestion du risque d'usurpation d'identité. Lors de l'intégration dans le système et de l'approbation l'assistant comptable, l'agent de crédit sénior et le Directeur de caisse sont tenus de vérifier si le dossier intégré et approuvé est celui du membre demandeur. Au moment du déboursé, le caissier demande au membre sa pièce d'identité et sa carte et procède par confrontation avec le profil de la personne présente pour retirer le montant du prêt. Par ailleurs, la

vérification croisée des superviseurs et directeurs est également un autre moyen de gestion de ce type de risque. Le recours à la base de données client permet, par ailleurs, de maîtriser le risque d'usurpation d'identité.

### **R8 : Risque d'erreur ou d'omission involontaire**

#### **Mécanismes de gestion du risque d'erreur ou omission involontaire**

Pour limiter le risque d'erreur, les mêmes mesures que celles prises pour la gestion du risque de non-fiabilité des informations collectées et produites sont observées. Ces diligences concernent la validation et les doubles signatures de supérieurs hiérarchiques, les vérifications croisées, les contrôles physiques des dossiers de crédit, les confrontations des systèmes d'information comptables, de suivi du portefeuille et du système de gestion de la clientèle. Par ailleurs, la pluralité des intervenants dans le processus est aussi un bon moyen de lutte contre le risque d'erreur.

### **R9 : Risque d'insolvabilité et de fraude de la part des clients**

#### **Mécanismes de gestion du risque d'insolvabilité et de fraude de la part des membres**

Au sein du réseau de PAMECAS, le risque de solvabilité est pris en compte par la politique et les procédures de crédit. En effet, la mise en place de formulaires de prêts adaptés à chaque type de crédit constitue un mécanisme de prévention du risque de non-maîtrise des procédés d'analyse de la solvabilité du membre emprunteur. Ce formulaire intègre un canevas d'analyse de la capacité et des besoins qui (s'il est bien rempli) met en exergue le besoin réel en crédit et la capacité de remboursement du demandeur. En plus de la confection de ces outils, les procédures recommandent le respect scrupuleux de toutes ces règles.

Face au défaut d'une centrale des risques dans le secteur financier décentralisé au Sénégal, l'Assistant Comptable envoie à chaque début de semaine, au Centre d'Echange des Informations (CEI) la liste de rendez-vous de la semaine d'avant. C'est un mécanisme qui permet à la direction, dès l'expression du besoin, de vérifier si le membre demandeur n'a pas contracté un autre prêt au sein du réseau de PAMECAS et de détecter ainsi d'éventuelles fausses déclarations de sa part. Au bout de 24 heures, l'Assistant Comptable reçoit la réponse de la direction comportant les membres autorisés à demander un crédit. L'Assistant Comptable tire cette liste et y joint la liste initiale et transmet le tout à l'agent

de crédit. Si un membre est engagé auprès d'une autre caisse du réseau, sa demande est d'office rejetée. Si le crédit de ce membre a été provisionné ou passé en perte, la caisse est tenue de demander à la direction à ce qu'on bloque son compte et qu'on prélève l'argent disponible pour solder l'ancien prêt. Par ailleurs, l'implantation des agences ou points de service par zone permet une meilleure proximité avec les membres, facteur primordial pour l'identification des clients mais également, l'évaluation de leur crédibilité.

Au moment de l'instruction également, l'agent de crédit procède par une analyse fouillée de la solvabilité du membre en se basant notamment sur son historique. C'est pourquoi les procédures recommandent le tirage et la consultation de l'état de compte du membre avant de commencer l'entretien. Par ailleurs, l'entretien avec le membre est un des moments cruciaux pour détecter les fausses déclarations du membre. C'est pour faciliter cela que les pratiques recommandent de passer 45 mn avec le membre afin d'évaluer sa moralité. La meilleure mesure de vérifier les déclarations du membre lors de la collecte est de procéder par la validation sur le terrain ; diligence très respectée au sein du réseau PAMECAS.

Le CSC ou l'agent de crédit sénior procède à leurs tour à la validation de la situation financière mise en exergue par l'agent de crédit sur le dossier mais aussi, si besoin en est, de la conforter par une visite de l'entreprise et du domicile de l'emprunteur. Un autre mécanisme de gestion du risque de fraude de la part du sociétaire concerne l'exigence des agents de crédit en ce qui concerne la présentation de justifications d'activité et de revenus.

Après cela, le comité de crédit vient en appont en éclairant les techniciens sur la situation économique et/ou financière du demandeur (si toutefois ils le connaissent).

Pour minimiser le risque d'insolvabilité, l'analyste s'assure par ailleurs, que le demandeur maîtrise son activité. C'est pourquoi, le formulaire de prêt prévoit une partie dans laquelle il doit expliciter l'expérience du demandeur afin de s'assurer qu'il dispose de compétences professionnelles pour réussir le projet financé.

L'étude de la solvabilité ne se limite pas seulement à la fiabilité de l'activité. Elle s'intéresse également à l'évaluation des revenus et des dépenses personnelles du membre. Ceci contribue fortement à la détermination de la capacité de remboursement.

A l'issue de l'étude de tous ces éléments, l'analyse déterminera la solvabilité de l'emprunteur et verra s'il doit accepter, refuser ou diminuer le montant demandé.

## **R10 : Risque juridique :**

### Mécanismes de gestion du risque juridique :

Ce type de risque est généralisé à tout le secteur de la microfinance dans l'espace UEMOA. Il est décrit par les acteurs juridiques du secteur comme étant le résultat d'une part de l'inadaptation du droit des suretés au sein de l'UEMOA et d'autre part l'absence de garanties spécifiques à la microfinance. En effet, l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation des suretés, adopté le 15 décembre 2010 n'a pas prévu de garanties spécifiques aux SFD.

Face à cette contrainte externe, le réseau dispose d'un service juridique et contentieux dont le rôle par rapport à l'activité crédit est de s'impliquer au choix et à la prise de garanties mais aussi à la réalisation de ces dites garanties. Sachant que la majorité des garanties prises (surtout pour les dossiers CFE), n'ont pas de valeurs juridiques (car non-immatriculées), donc non réalisables ; et compte tenu par ailleurs, du coût de réalisation élevé, ce service a mis en place un ensemble de procédures qui permettent de gérer à l'interne les aléas juridiques. Au PAMECAS, cette gestion se fait suivant trois approches :

- Une approche formulation des contrats qui concerne d'une part, l'intégration au niveau des caisses, de contrats de prêts standards confectionnés par des juristes (pour les petits prêts) et d'autre part le recours à un juriste centralisé au CFE pour la rédaction personnalisée de prêt supérieurs à 3 millions. Pour pallier au caractère non-réalisable de certains immeubles, il prévoit dans les contrats des clauses d'atténuation du risque. Etant créancier chirographaire, on pourra toujours recourir à la formule exécutoire sur le droit de gage général. Par ailleurs, le juriste recommande aux analystes en crédit de mettre dans le dossier, la description détaillée des peines et soins (le site, la valeur estimée, le nombre de pièces, une photographie...);
- une approche formalisation des contrats sous trois exemplaires avec l'enregistrement auprès des impôts et domaines pour la validation. Il faut noter que le juriste du CFE procède pour chaque dossier à une sensibilisation sur l'importance de l'immatriculation des terrains ;
- une approche psychologique qui prône de jouer sur la garantie morale dont le but est de faire comprendre au client qu'il risquerait de perdre la garantie en cas de défaut. Cette approche jusqu'ici marche relativement bien car la présence d'huissier chez le domicile du

membre est considérée par ce dernier comme un acte de déshonneur. Ceci débouche souvent sur des signatures de moratoires si le service juridique sent que le membre est de bonne foi. La détention de l'original du titre de propriété est un mécanisme efficace de gestion du risque juridique.

### **R11. Les risques de fraude de la part du chargé de prêt**

#### **Mécanismes de gestion du risque de fraude de la part des chargés de prêt**

En se servant de son état de compte, le chef de service valide la liste des rendez-vous et inspecte l'historique du membre pour évaluer son profil moral. En plus de cette mesure, il se sert de la base de données des fiches d'adhésion intégrées dans le logiciel (SAF) pour valider ses vérifications. Pour la maîtrise du risque de crédit fictif, il contrôle l'intégration des données en faisant une comparaison entre ce qui est sur le dossier et les renseignements intégrés dans le logiciel. Si tous ces éléments répondent aux normes, il signe l'ordre de débours et le remet au caissier principal en guise d'autorisation de décaissement.

Au PAMECAS, le principe des « quatre yeux » est relativement respecté. L'attribution de la tâche d'intégration à l'assistant comptable, d'approbation au directeur d'agence et déboursement au caissier principal est un bon mécanisme de gestion du risque de fraude.

Par ailleurs les mêmes attentions prises pour la gestion du risque d'inefficacité sont mises en œuvre pour minimiser le risque de fraude.

Par mesure de sécurité, le formulaire de prêt utilisé par PAMECAS inclut notamment l'identification exacte de l'emprunteur, le n° de dossier de prêt et les principales modalités du prêt. Par ailleurs, il comporte avant tout décaissement, la signature de l'analyste et du client et le visa de chaque niveau d'approbation.

Pour limiter le risque de crédit de complaisance, la politique de l'Union confie le recouvrement des retards de plus de 30 jours à un agent de recouvrement qui effectue des visites aux domiciles ou aux entreprises des membres en retard.

La mise en place d'un service d'audit interne constitue également un bon mécanisme dissuasif. Ce service effectue chaque année des visites inopinées d'inspection.

L'interdiction des chargés de prêt de collecter les remboursements constitue par ailleurs une mesure de prévention de la fraude.

## **R12 : Risques liés au SIG**

### **Mécanismes de gestion des risques liés au SIG**

L'informatisation est un outil de gestion des risques notamment ceux relatifs aux fraudes. Le Système d'Information et de gestion SAF intègre un outil de verrouillage et de restriction aux utilisateurs non autorisés à l'accès. En effet, les interdictions sont fonction des « rôles personnalisés en fonction des tâches et des profils » des utilisateurs. Pour mettre ces mesures en pratiques, une bonne gestion des postes de travail est mise en avant. Celle-ci prévoit des systèmes d'accès en fonction des différents niveaux d'autorisation. Cette mesure constitue un mécanisme de gestion du risque de fraude sur les opérations non autorisées ou non notifiées. Le système de gestion du crédit sépare les activités d'intégration (assistant comptable), d'approbation (directeur d'agence), de déboursement (caissier principal) et de décaissement (guichetier ou caissier).

Par rapport au risque informatique, le logiciel SAF est relativement satisfaisant car disposant d'un système de sécurité et de sauvegarde des données acceptable. L'institution dispose d'un service informatique renfermant une équipe opérationnelle dynamique et compétente. Cette équipe répond aux sollicitations de tout le réseau en cas de problème informatique. Ces informaticiens vont sur terrain pour répondre aux sollicitations des gestionnaires de caisse.

En somme le SIG gère les risques liés à la sécurité informatique, les risques liés aux comportements (moins évident à gérer) ainsi que ceux relatifs aux fraudes des clients. Ce dernier aspect est assuré par le CEI avec la gestion de la cavalerie des membres.

## **R 13: Risque de liquidité et risque systémique**

### **Mécanismes de gestion du risque de liquidité et du risque systémique**

Les plafonnements des montants des crédits viennent en appoint à la gestion de la liquidité au sein du réseau. Cette dernière, en conformité avec le dispositif prudentiel de l'UEMOA, impose aux caisses le respect des ratios de liquidité. Il s'agit des plafonds individuels et les plafonds globaux. Parallèlement, la limite de crédit autorisée aux caisses est de 20 millions. Si le montant dépasse cette limite, la caisse qui instruit le dossier devra solliciter un crédit syndiqué. Le crédit syndiqué stipule le partage du risque entre l'agence et l'Union. Celle-ci finance le reliquat du besoin en crédit. Avec le système inter caisse, les gros montants seront à terme, partagés entre deux caisses. Au moment du remboursement, la partie du versement destinée à l'Union sera prélevée par compensation suite à des écritures comptables entre la caisse et l'UM.

L'UM PAMECAS a centralisé la gestion de la liquidité du réseau au niveau de la Direction. Cette dernière joue le rôle d'une banque centrale aux institutions de base. Ces dernières déposent leur excédent de liquidité et pourront bénéficier d'un refinancement en cas de problème de trésorerie. A côté de cette intermédiation, la Direction fait une gestion prévisionnelle des périodes de forts décaissements. Pour ce faire elle met en place un budget destiné à faire face aux éventuels déficits de liquidités occasionnés par les événements tels que les fêtes religieuses, les rentrées de classes, les pèlerinages etc. Des tableaux de flux de trésorerie servent d'outils pour la détermination de ces besoins en trésorerie à court terme.

Pour consolider ces mécanismes de gestion de la liquidité, la Direction des finances et de la comptabilité de l'Union met en place une Gestion Actif/Passif (GAP) efficace. Par ailleurs, la Direction impose aux caisses de base de détenir 20% de liquidité sur leur total actif.

Entrant toujours dans le cadre de sa gestion du risque de liquidité, PAMECAS sollicite en général, l'appui des bailleurs de fonds pour les démarrages de nouveaux produits de prêt.

#### **R14 : Risque social et de surendettement**

##### Mécanismes de gestion du risque de surendettement

L'une des diligences les plus fondamentales en ce qui concerne la gestion du risque de surendettement et de non-paiement est l'analyse fine de la capacité de remboursement du membre en fonction de ses avoirs et des flux générés par son activité. Comme évoquer plus haut, l'analyse financière de la demande permet à l'agent de crédit de dégager la capacité du demandeur et d'indexer sur ce paramètre le montant qui sera accordé. Ainsi, en conformité avec la réglementation, les caisses n'exigent pas à leurs membres salariés des remboursements qui dépassent leurs quotités cessibles. Pour ces mêmes membres, elles exigent très souvent les attestations de non-engagement auprès des autres institutions financières de la place. Par ailleurs, le recours au CEI pour la détection des doublons est également un autre mécanisme de gestion du risque de surendettement.

### **R15 : Risques liés à la mise en place, au suivi et à la réalisation des garanties**

#### **Mécanismes de gestion du risque lié aux garanties**

Au moment du montage des dossiers de crédit, les agents de crédit recensent le patrimoine du demandeur et choisissent la garantie qui assure le maximum de sécurité pour le remboursement du crédit. Force est de reconnaître que le type de garantie est fonction de la nature du prêt. En effet, pour les crédits AFSSEF, la garantie est assise sur les matériels tels que lits, armoires, coiffeuses. Pour les autres prêts commerciaux, l'agent de crédit choisit la garantie qui lui assure le plus de sécurité. A cet effet, notre questionnaire nous a permis de voir que tous les agents de crédit interrogés préfèrent les gages sur bisou, et la détention du titre de propriété des parcelles lotis ; encore faut-il que le montant accordé soit proportionnelle à la valeur de la garantie. Les superviseurs ne se limitent pas aux évaluations des agents de crédit. Ils procèdent par une contre-évaluation de la valeur de la garantie pour s'assurer que c'est la meilleure sureté qui est prise et qu'elle est en mesure de couvrir le risque de crédit. Comme évoquer plus haut pour les crédits CFE, l'évaluation et la formalisation des garanties sont confiées à un juriste et ceci pour minimiser le risque de disproportion de la valeur de la garantie par rapport au crédit accordé

### **R16 : Risque de détournement des remboursements**

#### **Mécanismes de gestion du risque de détournement des remboursements**

Les pratiques au sein du réseau PAMECAS interdisent aux chargés des prêts de collecter les remboursements au moment des démarches de recouvrement. Elles stipulent que quelles que soient les circonstances, l'agent doit toujours inviter le membre en retard à se présenter devant les caisses pour tout versement et d'exiger un reçu. Leurs missions à cette étape se limitent à visiter les membres défaillants dans le but de connaître les causes de leurs retards et de les inviter à se conformer le plus rapidement possible. En plus il est tenu de le sensibiliser sur les conséquences de leurs défaillances.

### **R17 : risque de défaillance des procédures de crédit**

#### **Mécanismes de gestion des risques de défaillance des procédures de crédit**

Le risque de défaillance des procédures est relativement maîtrisé par l'administration du réseau. Suite à des constats de défaillance ou d'inadaptation, ou par soucis de performance, la direction du crédit procède régulièrement à des propositions de modification de la politique et des procédures de crédit par le CA de l'UM. C'est à cet effet que des réunions de suivi qualité sont périodiquement organisées et ceci pour faire l'état des lieux de l'activité crédit et procéder éventuellement à des réorganisations des procédures pour une meilleure performance financière et sociale.

## **CHAPITRE 6. ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES**

Ce présent chapitre met en exergue les résultats de nos recherches sur le terrain. Au cours de nos visites de quatre caisses du réseau et du centre financier aux entreprises, nous avons pu voir les pratiques en ce qui concerne la gestion des risques inhérents aux crédits.

### **6.1. Présentation des résultats**

Nos recherches nous ont permis de constater un certains nombre de faits sur la gestion des risques au sein du réseau PAMECAS.

**Sur le risque de non-conformité :** Dans trois caisses visitées, nous avons constaté des dérives sur le PAR 90. Ce constat est conforté par les rapports d'inspection de 2010. La consultation de ces documents a révélé 8 cas de dépassement de la norme du PAR 90 (< 3%)<sup>9</sup>. Par ailleurs, sur les quatre (4) caisses inspectées en 2010, neuf (9) cas d'incomplétude de dossier de crédit, 1 cas de non tenue de comité de crédit et deux contrats de dossiers de crédit mal remplis ont été notés.

Au cours de nos recherches sur le terrain, nous avons fait un constat de collusion et de résistance au changement.

**Sur le risque commercial:** Les nouveaux produits qui n'ont pas fait l'objet d'étude préalable connaissent, en général, des problèmes de survie. On peut prendre l'exemple de Programme de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP).

La sauvegarde de la réputation de l'institution n'est pas un impératif partout respecté par les employés. En effet, dans nos fonctions de membre du conseil de surveillance de la caisse de Benn Tally (de 2007 à 2009), on a à cinq (5) reprises, reçu des lamentations de membres de l'institution qui se plaignaient des comportements de certains employés à leur égard. Par ailleurs, lors de nos séjours dans les caisses, on a assisté à trois cas d'altercations entre membres et caissières. Ceci peut être à l'origine de frustrations d'emprunteurs et donc de réticence au moment d'honorer leurs obligations de rembourser les crédits octroyés.

---

<sup>9</sup> Rapports d'inspection 2008, 2009, 2010 UM PAMECAS

**Sur le risque d'incompétence et d'inefficience :** Huit (8) supérieurs hiérarchiques interrogés imputent très souvent le niveau important des impayés à un manque de rigueur dans la réalisation du processus d'octroi. En effet, un manque de rigueur dans l'instruction des dossiers de crédit est souvent noté au niveau des caisses de base.

Les commissions de recouvrement mises en place dans certaines zones ne produisent pas les résultats escomptés. En effet, sur les quatre caisses visitées, seules les commissions de deux caisses font des visites aux membres en retard de paiement.

Par ailleurs, on a constaté des blocages sur les activités de déboursement en cas d'absence du Directeur et du superviseur.

**Sur le risque de non-fiabilité des informations:** Sur les 63 séances de collecte de données, on a constaté 14 cas de retards sur la délivrance des états de compte des membres par les caissiers ou assistants comptables.

Au cours des validations auxquelles nous avons assisté, le 1/3 des valeurs des biens estimés par l'agent présente un défaut de fiabilité. Ce dernier ne disposant pas d'expertise requise pour donner une estimation exacte de leurs valeurs.

Au cours de nos séjours au sein des caisses, on a constaté qu'hormis les signatures des membres sur les formulaires, les superviseurs ne disposent pas de moyens de vérification de l'effectivité des validations, des suivis UCO et des recouvrements effectués par les chargés des prêts.

Sur les 4 comités de crédit auxquels on a assisté soit 160 dossiers, plus de la moitié des demandeurs ne sont pas connus par les membres du comité de crédit.

**Sur la gestion des risques d'erreurs et d'omissions involontaires :** Les exigences imposées aux agents de crédit sur le nombre de 20 dossiers à monter par semaine sont susceptibles de créer des pressions sur eux. En effet, au cours de nos visites des caisses, on a remarqué les erreurs suivantes :

8 sur 83 cas d'erreurs de saisie au moment de l'instruction de la demande, 1 cas d'erreur au moment de l'intégration (confusion des comptes épargne nantie et compte d'épargne prévoyance).

On a constaté 12 cas d'erreurs sur l'information produite, 2 cas de non validation des informations collectées, 1 fiche de recouvrement non renseignée, 1 facture caduque présentée comme preuve d'activité.

Sur 83 dossiers inspectés, on a observé les erreurs suivantes :

- 1 cas d'attribution d'un membre à un agent de crédit par le système alors qu'en réalité il n'est pas dans son portefeuille ;
- 1 cas de non activation du champ « intérêt » au moment de l'intégration du prêt dans le logiciel. Dans de tel cas, le membre rembourse seulement le capital et l'institution perd ainsi des produits financiers;
- 4 cas d'erreurs au moment de la rédaction du formulaire ;
- 1 cas de double déboursement ;
- 1 cas d'erreur d'intégration.

Au cours de nos investigations sur le terrain, on a constaté les omissions suivantes : 13 cas sur 83 où l'ordre de débours n'a pas été visé par le Chef du point de service, 8 sur 83 absences de constats de défaillance, 3 sur 16 fiches de recouvrement non renseignées.

**Sur le risque d'insolvabilité ou de fraude de la part du membre :** Lors de nos investigations sur le terrain, seulement un (1) comité de crédit sur les quatre (3) auxquels on a pu assister comprenait la totalité des membres. Par ailleurs, seulement 13 des 83 demandeurs étaient connus par le comité de crédit. 5 cas sur 83 de détournement de l'objet du crédit. Nous avons pu assister à 13 cas où l'agent ne connaissait pas l'activité du membre, 5 cas d'absence de suivi UCO et 11 cas de besoin ajusté par le membre.

Par rapport à l'impératif de délivrance des preuves d'activité, on a constaté que les pratiques au sein du réseau tolèrent une absence de justificatifs sur les crédits inférieurs à 250 000.

**Sur le risque juridique :** En ce qui concerne les immeubles, seulement deux (2) dossiers CFE sur les 35 passés en contentieux au 25/02/2011 ont pu être réalisés par voie de vente aux enchères avec adjudication. Pour cette même période, sur 70 dossiers passés en contentieux, aucune garantie n'a été réalisée. Sur le plan opérationnel, on a constaté 2 sur 83 cas de dépassement de la quotité cessible, 1 sur ce même total cas d'absence de reconnaissance judiciaire d'un groupement, 1 sur 83 cas de RPC non ajusté suite à la diminution du montant par l'organe d'approbation.

**Sur le risque lié au SIG :** Malgré ses atouts, le SIG de PAMECAS est largement dépassé par les solutions utilisées par ses principaux concurrents. En effet, la production de l'information présente des limites. Le logiciel étant un logiciel transactionnel, il a fallu y intégrer une application nommée DID informatique. Le système est exposé à des menaces de pertes de données provoquées par les employés mal intentionnés, mais aussi au partage des mots de passe entre les employés. Nos investigations nous ont par ailleurs permis de détecter que le logiciel SAF n'est pas intégré car l'interconnexion entre les différents services (comptabilité, GRH, Crédit etc.) n'est pas effective. La production de certains types d'informations nécessite des allers retours et des retraitements.

**Sur le risque de liquidité :** Sur le plan opérationnel, on a constaté 1 cas de dépassement du plafond autorisé.

**Sur les risques liés aux garanties :** Suite à nos observations, on a constaté que 6 à 10 membres du CFE présentent des titres de propriété qui n'ont pas de valeur juridique.

**Sur le risque de détournement des remboursements :** Notre questionnaire nous a permis de savoir que 25% des agents de crédit que nous avons interrogé, n'excluent pas de prendre les versements des membres délinquants lors des visites de recouvrement s'ils ont par devers eux un carnet de reçu pour prouver la collecte. Cette pratique peut être efficace pour la récupération des échéances. Cependant, elle peut avoir un effet pervers car expose l'institution au risque de détournement des remboursements par les chargés de prêts.

## **6.2. Analyse des résultats**

Les résultats de nos investigations sont répertoriés dans le tableau qui suit.

Tableau 8 : résultats

<b>Points d'analyse</b>	<b>Commentaires</b>
Non-conformité	<p data-bbox="363 420 1372 636">l'intégration des rendez-vous manuellement pose un problème d'efficience car la liste est établie manuellement par les ères transmettent la liste au SCS pour qu'il l'intègre dans le fichier registre des RV puis l'envoie à la CEI. Pourtant dans les procédures, cette tâche est conférée à l'agent administratif. Cependant, ce dernier évoque que, puisque le registre des rendez-vous a toujours été tenu par les caissières, sa responsabilité n'est pas engagée.</p> <p data-bbox="363 646 1372 862">Nous avons noté une absence d'harmonisation des pratiques au sein du réseau. En effet, au cours de nos entretiens avec les superviseurs crédits, certains d'entre eux nous ont confié qu'ils ne sont pas tenus d'inspecter tous les dossiers montés par les agents de crédit surtout s'ils sont inférieurs à 500 000 F CFA. Cependant, ils peuvent, si le temps le leur permet, de procéder au contrôle d'un échantillon de dossiers de petit montant.</p>

Tableau 8 (suite)

Incompétence et inefficience	<p>Un bâclage des entrevues est souvent noté. Une bonne pratique stipule qu'un bon entretien doit durer environ 45 minutes. Mais 63 entretiens auxquels on a assisté durent en général, entre 15 et 20 minutes ce qui n'est pas suffisant pour collecter toutes les informations requises et par la même occasion, avoir une idée sur la moralité du membre. Ceci justifie nos constats de 10 dossiers en retard à cause d'analyse erronée du besoin réel.</p> <p>La gestion des délais présente également une limite. Elle peut être imputable au membre à cause de l'incomplétude du dossier. Cela peut être également dû à la charge de travail des agents de crédit. En effet, on a constaté qu'un dossier de demande de crédit qui a durée trois (3) parce que membre devait livrer un devis de construction des réfections qu'il devait apporter à sa maison ; ce qu'il n'a pas fait dans les délais. Un autre dossier en a duré quatre semaines alors qu'il avait été accordé par le comité de crédit. Cette fois ce dossier est mis dans un autre lot de dossiers de crédit déjà déboursés. Ce n'est qu'au moment où le bénéficiaire croyait qu'on avait rejeté sa demande que l'agent de crédit a cherché le dossier et l'a trouvé chez les caissières. Un autre cas de dérapage sur les délais est dû à une confusion au moment des dispatchings des dossiers entre deux points de service. Le dossier en question avait été envoyé (après le comité de crédit) à Yoff alors qu'il devait être déboursé à Ouacam.</p> <p>Le suivi de l'utilisation des crédits octroyés n'est pas une exigence toujours respectée. La difficulté de supervision en la matière incite nombre de chargés de prêts à se passer de cette exigence fondamentale pour la gestion du risque de crédit. Les prétextes évoqués par 4 agents de crédit sur 10 interrogés demeurent la lourde charge de travail.</p> <p>Un problème est noté sur les pratiques de recouvrement au sein du réseau. Ces lacunes sont présentées par les 5 superviseurs interrogés sous trois aspects : le désengagement des agents de crédit sur le recouvrement des crédits de plus de 30 jours, les limites sur la supervision et le volume de travail des agents de recouvrement.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la non implication des agents de crédit sur la récupération des plus de 31 jours : Leurs actions ne sont pas effective car ils se limitent, pour la plus part du temps à des interventions téléphoniques (les rappels à l'ordre). Quatre (4) agents de crédit sur les 10 interviewés reconnaissent qu'étant donné leur charge de travail ils ne peuvent pas faire le suivi UCO de tout leur portefeuille de crédit. Or la présence sur le lieu d'activité du membre ou à son domicile peut être révélateur du sérieux de la démarche de recouvrement. Donc, un client qui ne voit pas l'agent ne sent pas assez de pression qui l'inciter à honorer ses engagements.</li><li>- La non-efficacité de la supervision des agents de recouvrement : l'organisation interne en ce qui concerne la supervision des agents de recouvrement est à l'origine du risque de collusion. En effet, les superviseurs ne peuvent pas être assurés que l'agent ait recouvré chaque membre inscrit dans sa liste de membres. Ainsi, l'action de supervision peut ne pas être effective pour de nombreux cas.</li><li>- L'importante charge de travail des agents de recouvrement : les crédits en souffrance de 31 à 90 jours sont confiés aux agents de recouvrement. Or, suite au constat de non</li></ul>
------------------------------	---

Tableau 8 (suite)

	<p>implication des agents de crédit sus évoqué, les agents de recouvrement se retrouvent avec un important portefeuille de crédit en souffrance. Notons que ces agents sont partagés entre deux caisses. Ainsi l'important volume à recouvrer peut biaiser l'efficacité de leurs actions.</p>
Non-fiabilité des informations	<p>Un défaut d'efficacité de la supervision des visites de terrain est noté. Les chargés de prêt peuvent imiter les signatures de membres et les apposer sur la fiche de validation pour éviter d'aller sur le terrain. Ou pire, ils peuvent inviter le membre à se présenter à l'agence pour la signature de la fiche de validation.</p> <p>Les membres du CC ne connaissent pas tous les demandeurs de crédit de la mutuelle. Ce problème est posé par l'urbanisation des zones mais aussi par la forte mobilité des membres locataires.</p>
Erreurs et omissions involontaires	<p>Plusieurs erreurs sur les dossiers de crédit. Ces erreurs constatées au moment de l'instruction des dossiers sont dues pour la majorité des cas à la pression des longs fils d'attente. Désireux de prendre en entretien tous les 10 pendant la matinée, cette course à la vitesse entraîne des erreurs au moment de l'instruction du dossier.</p>
Insolvabilité	<p>Ce dernier ne s'intéresse pas au contenu du dossier mais se contente seulement d'apposer les visas pour approbation.</p> <p>Nos observations des entretiens avec les emprunteurs nous ont permis de voir que certains agents de crédit incitent les membres à détourner le but du crédit. En effet pour cinq (5) cas ou le demandeur était confronté à un problème de preuves d'activité, les agents lui demandaient (parfois de manière déguisée), au lieu de solliciter un crédit commercial, de demander un crédit à objet social plus souple en matière de justificatif. En guise d'exemple, environ 80% des devis de construction sont arrangés par les membres avec la complicité de leurs fournisseurs.</p>
Le risque juridique	<p>Les créanciers chirographaires sont exposés au risque d'opposition aux objets saisis. Le service contentieux et précontentieux n'est pas décentralisé sur tout le réseau. Ceci explique la timidité de la base de données concernant les dossiers contentieux. Par ailleurs, la nouvelle loi qui augmente les frais d'inscription des biens donnés en garantie (à la charge du membre) au greffe du tribunal, indexe les droits d'inscription au prorata des montants des prêts sollicités. Ces droits très élevés rendent plus lourds les coûts de production et du coup, augmentent les coûts d'opportunité pour le membre. Ce facteur décourage plusieurs membres, et pénalise fortement la croissance de l'encours de crédit. Face à cette contrainte, il a fallu prendre des mesures pour sauvegarder la viabilité financière et sociale de l'institution. C'est ainsi que l'institution adopte des mesures internes qui rendent facultative l'inscription au greffe des garanties qui couvrent les prêts d'un montant inférieur à trois (3) millions.</p> <p>Rappelons que le but de l'inscription au greffe est de gérer le concept d'opposabilité au tiers. L'enregistrement quant à lui permet de valider le caractère réalisable des garanties.</p>
Sur le risque de	<p>L'un des talons d'Achille de PAMECAS est qu'elle fait de moins en moins de démarches</p>

Tableau 8 (suite)

liquidité et le risque systémique	<p>marketing allant dans le sens de la collecte de l'épargne.</p> <p>PAMECAS a opté de puiser dans ses fonds propres pour financer les crédits à long terme. Si les crédits habitats augmentent il y aura un défi sur la gestion SIG et celle des ressources.</p>																		
Le risque social et de surendettement	<p>L'institution est exposée à un risque de crédit et de surendettement accru si, par négligence, l'assistant comptable ne transmet pas dans les délais le registre des rendez-vous. Les laxismes notés sur certaines instructions de dossiers de crédit exposent les membres à risque de surendettement. Cependant, il faut noter que la faute est très souvent imputable aux membres. Ces derniers, pour bénéficier du financement, préfèrent taire leurs engagements auprès d'autres créanciers. C'est pourquoi l'agent de crédit gagnerait à faire une analyse très fine du profil de l'emprunteur.</p> <p>La pression psychologique exercée par la garantie peut payer un crédit. Toutefois, cela n'empêche pas qu'au sein du réseau on ait constaté un important volume d'impayés. Les montants des crédits en souffrance des différentes structures dans lesquelles nous avons séjourné ainsi que leur pourcentage respectifs peuvent servir d'illustration.</p> <table border="1" data-bbox="491 814 1267 1095"> <thead> <tr> <th><u>Caisses visitées et CFE</u></th> <th><u>Volume de crédit en souffrance</u></th> <th><u>% par rapport à l'encours caisse</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MECIP</td> <td>44 175 475</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>PLATEAU</td> <td>15 357 701</td> <td>2,62%</td> </tr> <tr> <td>OUACAM</td> <td>24 623 162</td> <td>2,29%</td> </tr> <tr> <td>YOFF</td> <td>37 450 706</td> <td>5,5%</td> </tr> <tr> <td>CFE réseau</td> <td>396 441 728</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ces chiffres peuvent être révélateurs de dysfonctionnements dans la prise et dans l'exécution des garanties. Ainsi le fait de mettre en place une politique de garantie dont on sait d'emblée que les sûretés prises ne sont pas réalisables, peut être considéré comme une source de risque car il faut tenir compte de la conscientisation de certains membres sur les limites liées à la réalisation des garanties dans le secteur.</p>	<u>Caisses visitées et CFE</u>	<u>Volume de crédit en souffrance</u>	<u>% par rapport à l'encours caisse</u>	MECIP	44 175 475	4%	PLATEAU	15 357 701	2,62%	OUACAM	24 623 162	2,29%	YOFF	37 450 706	5,5%	CFE réseau	396 441 728	8%
<u>Caisses visitées et CFE</u>	<u>Volume de crédit en souffrance</u>	<u>% par rapport à l'encours caisse</u>																	
MECIP	44 175 475	4%																	
PLATEAU	15 357 701	2,62%																	
OUACAM	24 623 162	2,29%																	
YOFF	37 450 706	5,5%																	
CFE réseau	396 441 728	8%																	

Tableau 8 (suite)

<p>Les limites de la politique de crédit</p>	<p>On a noté une contradiction sur les procédures de crédit qui stipulent que les agents de crédit ne sont pas tenus de recouvrer les retards de plus de 30 jours. Cependant, d'un autre côté le système de notation sur la qualité du portefeuille évalue les agents avec un barème de 30 (supérieur au barème du PAR 30) sur les crédits en souffrance de 31 à 90 jours.</p> <p>Les normes de calcul des pénalités<sup>10</sup> contenues dans la nouvelle politique de crédit sont trop sévères pour 3 membres sur les 7 en difficulté de payer interrogés. C'est un facteur susceptible de décourager les membres qui ont pourtant une volonté de rembourser. Or, pour les retardataires qui versent des avances sur leurs échéances en retard, le système de forçage du logiciel SAF, par défaut, calcule et défalque d'abord les pénalités avant de s'intéresser au capital et aux intérêts. Or, le nouveau référentiel comptable recommande de privilégier d'abord le capital et les intérêts avant de s'intéresser aux pénalités, et ceci après trois mois consécutifs de retard. On peut donner l'exemple d'un sociétaire qui doit rembourser 100 000 sur un solde restant dû de 2 000 000. Il se présente à la caisse avec un seul remboursement (100 000) pour amortir ses deux mois de retard. Calculons la pénalité due :</p> <p>Pénalité = <math>2\,000\,000 \times 20\% \times 60 / 365 = 65\,760</math></p> <p>Ce membre, espérant qu'il ne devra plus qu'un mois de retard à la caisse, va se retrouver avec deux mois d'échéances dues car après forçage, il ne lui restera que 34 250 (100 000 - 65760). Or ce reliquat ne peut pas couvrir le montant du remboursement.</p> <p>La politique de rééchelonnement des crédits est trop longue. Elle stipule qu'un crédit peut être rallongé si le membre a remboursé les ¼ de la durée de son crédit en cours. Ainsi on lui accorde un différé sur le 1/3 restant. Cependant le membre continue de payer les intérêts sur ce délai de grâce ; ceci alourdit considérablement le coût du crédit surtout si la durée du crédit est relativement longue.</p> <p>Par ailleurs, on a considéré que le plafond accordé aux caisses est faible.</p> <p>La délivrance de l'information sur les retards des dossiers CFE enregistre très souvent des lenteurs ce qui entrave l'efficacité du suivi de ces prêts.</p>
--	--

Source : nous-mêmes

<sup>10</sup>Pénalité de retard = solde restant dû X 20% X nombre de jours de retard (à partir du 1er du mois de remboursement / 365

### **6.3. Recommandations**

Pour traiter la présente section, nous proposons des recommandations sur les risques ci-haut explicités. En fonction de leurs destinataires, celles-ci sont énumérées dans les sous-sections qui suivent.

#### **6.3.1. Recommandations aux auditeurs internes : inspection et conseil de surveillance de l'institution**

Pour minimiser le risque de fraude de la part des membres et des clients, le risque d'erreurs ou d'omission involontaire, le risque de collusion, et le risque de non-conformité aux politiques et procédures de crédit, les auditeurs internes de l'institution doivent procéder à l'étude d'un échantillon de dossiers pour vérifier entre autres s'ils renferment la documentation exigée, si la politique de crédit a été correctement suivie, les demandes sont bien remplies et dûment signées par les concernés.

#### **6.3.2. Recommandations aux superviseurs de crédit : agents de crédit sénior et chef de service crédit**

Les superviseurs crédit doivent respecter l'impératif sur le contrôle de tous les dossiers de crédit montés avant de les présenter pour approbation. Et si les dossiers ne respectent pas les normes de présentation, ils doivent inviter l'agent de crédit à corriger les lacunes. Si la situation du portefeuille ne respecte pas les normes de conformité sur la réglementation (respect des ratios prudentiels) et sur la politique de crédit (sur la qualité et sur l'encours de crédit) le Chef de Service Crédit (CSC) devra proposer un plan d'actions validé par la Direction de l'union. De la même manière, le risque d'incompétence et d'inefficience peut être minimisé en mettant en place des mécanismes de suivi des validations plus efficaces.

En ce qui concerne le risque de non-fiabilité des informations, d'usurpation d'identité, d'erreurs et d'omissions involontaires nous recommandons aux superviseurs de crédits (agents de crédit sénior et chefs de service crédit) de prévoir des contrôles inopinés de l'effectivité des visites sur le terrain et le mettre au courant des agents de crédit. La non-réalisation de cette exigence doit avoir pour conséquence des malus sur la note de l'agent concerné. Cela peut être un moyen dissuasif au non-suivi de l'utilisation de crédit octroyé.

### **6.3.3. Recommandation à la Direction Générale de l'Union**

En plus, pour éviter les blocages sur le déboursement des prêts ainsi que les lenteurs sur le processus d'octroi, des délégations de pouvoir doivent être accordées au caissier principal en cas d'absence du Directeur.

Pour maximiser l'efficacité de la gestion du crédit les procédures doivent impliquer et motiver les dirigeants au recouvrement des crédits en souffrance.

Une ingénierie des systèmes permettrait de calculer le temps nécessaire pour instruire un dossier et exiger sur la base de ces résultats des minimas en termes de nombre de dossiers à instruire. Après cela, les superviseurs doivent veiller à ce que chaque agent de crédit prenne 5 membres le matin et 5 membres l'après-midi. Ceci permettra également de limiter le risque de mauvaise analyse du dossier de crédit.

Les tâches susceptibles de provoquer des erreurs doivent être exécutées par des personnes différentes.

Par rapport à la politique de crédit sur les rallonges de prêt, les procédures doivent privilégier un délai précis et non un pourcentage qui est très relatif.

Par ailleurs, le logiciel de gestion du crédit devrait tolérer les remboursements partiels aux clients en difficulté de paiement intégral ; ceci peut être une bonne politique de fidélisation. Pour ce faire, les informaticiens doivent paramétrer le logiciel de gestion du crédit de sorte que le système prenne d'abord, le capital et les intérêts avant de prendre les pénalités. En effet, la politique de crédit, en privilégiant le remboursement du capital et des intérêts avant les pénalités, gère le risque de démotiver le membre à s'acquitter de ses engagements car un client en difficulté aujourd'hui peut être un bon client demain. Cependant, cette option doit être appuyée par des démarches rigoureuses d'information et de suivi pour les compléments de remboursement.

Pour éviter le risque de détournement des remboursements par les chargés de prêt, les procédures doivent mettre en avant une tolérance zéro sur la collecte des remboursements par les chargés de crédit (agent de crédit ou agent de recouvrement). Il faut noter que pour les retards de plus de soixante jours, ce risque est limité car les conseillers juridiques, à qui la politique confie le recouvrement de ces retards sont accompagnés par les agents de crédit.

Pour gérer les risques liés à l'insolvabilité et aux fraudes de la part des membres, la politique de crédit de l'Union devrait suggérer aux assemblées générales de privilégier au

moment des élections des organes des membres des comités de crédit des profils qui correspondent aux plus importantes activités financées par le réseau. Ceci ne sera possible qu'à une segmentation des types d'activité financés. Ainsi les comités de crédit devraient inclure des membres exerçant les cinq secteurs d'activité les plus financés dans le réseau. De cette manière, le risque d'ignorance par le chargé de prêt des conditions sectorielles pourra être atténué.

#### **6.3.4. Recommandations au Service informatique de l'Union**

Le Système d'information doit être révisé pour plus de flexibilité de rapidité et de fiabilité dans la production de l'information sur le suivi du portefeuille de crédit. Si les données introduites dans SAF ne sont pas fiables, les informations qui seront produites seront forcément erronées bien que le système demeure fiable.

Pour mieux diversifier l'offre de crédit, le réseau doit automatiser la structure du portefeuille et mettre en place un tableau de bord renfermant des clignotants et un système de veille sur le degré de la concentration du portefeuille ainsi que les pourcentages à ne pas dépasser.

En renforçant le contrôle sur toute reconfiguration du système informatique, l'institution gagnerait en termes d'efficacité, de production, de maîtrise des fraudes et des pertes de données etc. Par ailleurs, nous recommandons à la Direction du réseau d'aller vers l'interconnexion de son SIG pour mieux gérer sa croissance institutionnelle

#### **6.3.5. Recommandation à la Direction des Ressources Humaines**

En ce qui concerne la maîtrise du risque commercial et de réputation, la Direction des Ressources Humaines du réseau devra privilégier le recrutement, la formation, l'intégration et l'implication d'agents marketing qui se chargeront de l'accueil ainsi que certaines tâches relatives à l'information et à la communication aux membres.

### **6.3.6. Recommandations aux agents de crédit**

L'agent de crédit ne doit pas manquer de demander les prix du marché des biens dont il n'a pas l'expertise requise pour se prononcer. Il doit être plus rigoureux dans les montages des dossiers et appliquer les politiques et procédures de crédit. Les visites de validation des données recueillies et les suivis UCO doivent être plus effectifs. Lors de la collecte des données, l'agent doit utiliser tout le nécessaire pour disposer de toutes les informations sur la solvabilité du membre ainsi que sur la rentabilité de son projet. Par ailleurs, il doit éviter impérativement de collecter les remboursements des membres même en retard de paiement.

L'auto contrôle des tâches exécutées par le chargé de prêts doit être plus effectif.

Enfin, l'agent de crédit doit s'approprier l'institution, respecter le code de déontologie du secteur ainsi que le code éthique de la structure en rapport avec la culture institutionnelle.

### **6.3.7. Recommandations aux Comité de crédit**

Les membres du CC doivent appuyer les agents de crédit sur les enquêtes de moralité des nouveaux voisins. Les employés doivent déployer plus de vigilance et d'attention au moment de l'intégration des données sur le crédit dans le SAF. Tous les dossiers incomplets doivent impérativement être ajournés.

Les supérieurs hiérarchiques doivent régulièrement mettre en garde les employés sur les erreurs récurrentes.

### **6.3.8. Recommandations au Service des Finances et de la Trésorerie ainsi qu'à la Direction Commerciale de l'UM**

Nos recommandations en ce qui concerne la gestion du risque de liquidité et du risque systémique vont dans le sens du renforcement de la promotion de l'épargne avec par exemple, les actions suivantes : distribuer des plaquettes, envoyer des agents commerciaux sur le terrain, recruter des agents marketing, mettre en place des produits d'épargne plus structurés en diversifiant l'offre de produit d'épargne, promouvoir l'épargne avant de donner des crédits, faire recours au marché financier pour financer les crédits immobiliers.

### **6.3.9. Recommandations au Service Juridique**

Enfin, en ce qui concerne la gestion du risque juridique, le service juridique doit articuler les documents légaux sur le crédit de telle sorte que l'institution soit juridiquement couverte en cas de problème. Par ailleurs, elle devrait faire recours à l'Association Professionnelle des Structures Financières Décentralisées (APSF) pour que cette dernière fasse aux autorités administratives et réglementaires des propositions en vue d'une adaptation du cadre légal ou mieux encore la promulgation d'une loi sur le droit des suretés spécifique au secteur de la microfinance.

L'analyse de gestion des risques liés aux crédits a fait ressortir quelques défaillances malgré une politique et des procédures de crédit relativement bien structurées. Celles-ci sont rédigées de façon claire et sont accessibles à tous les intervenants au processus d'octroi. Si elles sont respectées, ces politiques et procédures sont de véritables mécanismes préventifs du risque de non-paiement. Cependant les règles sont faites pour être transgressées par les mal intentionnés. C'est ce qui explique les lacunes relevées sur l'activité de crédit. Ces lacunes concernent, en résumé, les laxismes de certains chargés de crédit, une limite dans la supervision de ces agents, la non-efficacité de la procédure de recouvrement des créances en souffrance. Les recommandations quant aux mesures correctives de ces problèmes impliquent d'avantager la Direction Générale de l'Institution. Celle-ci, avec une concertation de tous les acteurs de l'activité de crédit, doit réajuster les procédures dans le but de maximiser l'efficacité de la gestion de la filière risque et par la même occasion, diminuer considérablement l'important niveau d'impayés dans le réseau.

### **Conclusion deuxième partie :**

En résumé, au cours de cette dernière partie nous avons parcouru la gestion des risques opérationnels inhérents au processus de crédit au sein de l'UM PAMECAS. Pendant les quatre (4) mois qu'a duré notre stage dans cette institution, nous avons procédé par un diagnostic de l'activité de crédit dans le réseau. Cette analyse nous a permis de constater que le système de gestion des risques de crédit de Pameecas est relativement efficace. En effet, les expériences aidant, le service d'exploitation du réseau, en l'occurrence le service du crédit, dispose d'un avantage compétitif en ce qui concerne les rencontres de concertation permanentes avec les acteurs du crédit. Au cours de ces réunions, les questions liées à l'activité de crédit sont traitées. Cependant, les résultats escomptés ne sont pas encore atteints. Les causes de ceci sont justifiées par les constats que nous fait dans le chapitre 6 de notre recherche. Ainsi, par la mise en place d'un système de gestion de risque de crédits se basant sur des politiques et procédures qui devraient être affinées, discutées et améliorées par les avis des agents de crédits et des instances dirigeantes de l'institution, l'UM PAMECAS ne peut qu'améliorer ses performances en matière de remboursement à l'échéance et d'efficacité qui constituent des atouts appréciables pour entamer la certification ISO à laquelle elle s'apprête. Une fois ceci fait, les superviseurs doivent renforcer le contrôle pour s'assurer du respect de ces nouvelles normes et infliger les sanctions qui s'imposent en cas de violation de ces règles.

**CONCLUSION**  
**GENERALE**

En somme, malgré le rigueur sur la gestion des risques au PAMECAS, les résultats de notre recherche nous ont permis de voir quelques problèmes sur le processus d'octroi de crédit. En effet, on a constaté des limites sur l'activité crédit dans l'UM. Ces imperfections s'expliquent par des défaillances dans l'application des procédures internes. Ces dernières incorporant pourtant l'impératif de maîtrise des risques, sont très bien faites et peuvent considérablement les limiter, si bien sûr elles sont bien appliquées par les chargés de crédits. C'est pourquoi le problème central dans l'institution s'explique dans de nombreux cas, par la non-application des politiques et procédures de crédit. Ceci se matérialise par les dérives notées sur le PAR 90, les comportements frustrants de certains salariés, le défaut de compétence notés sur certains dossiers en souffrance, les négligences sur la production de certaines informations (retards, incomplétudes, erreurs), les nombreux cas de fraude de la part des membres (détournements de l'objet du prêt, fausse déclaration, fuite de débiteur, etc.), les dépassements de plafonds autorisés.

Par ailleurs, les résultats de nos investigations nous ont permis de constater que la politique commerciale de l'UM pouvait être améliorée en procédant, pour chaque nouveau produit de prêt à une étude préalable qui suit toutes les phases de la démarche de développement de nouveaux produits. L'implication des intérimaires sur la vente de l'image de marque de l'institution fait quelquefois défaut. En effet, de nombreux membres se plaignent des comportements de certains salariés en leur rencontre.

D'autres constats sur la défaillance de procédures de garanties ont été notés. Cependant, il faut reconnaître que les SFD n'ont pas la totale mainmise sur ce concept car dépendant de la réglementation communautaire.

Enfin, l'une des principales limites de l'UM PAMECAS demeure les défaillances sur les procédures de recouvrement de l'institution. Pourtant, les réunions de concertation qui incluent tous les acteurs opérationnels constituent un atout considérable au sein du réseau. Au cours de ces réunions des dispositifs de correction des différentes limites du processus de crédit sont mis en place ainsi que leur efficacité régulièrement suivie. Cependant malgré les multiples rencontres pour l'optimisation des procédures de recouvrement, les résultats tenus ne sont pas satisfaisants ; d'où le niveau important des crédits en souffrance.

Nos nombreuses contraintes évoquées plus haut ont fait que nous n'avons pas pu pousser plus loin pour diagnostiquer plus en détail les procédures de recouvrements. Ainsi, nous invitons d'autres études à pousser la recherche sur ce domaine afin de mettre en exergue les voies et moyens pour l'amélioration de l'efficacité des procédures de recouvrement à l'UM PAMECAS car qui dit crédit dit forcément risque de non-paiement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

## **Annexe 1 : Coûts d'un prêt pour l'emprunteur**

### **COÛTS FINANCIERS**

Argent versé à l'IMF pour accéder au crédit.

#### **INTÉRÊTS**

FRAIS de dossier ou cotisations

Commissions

Versement préalable des intérêts

Contributions à des fonds de groupe ou d'assurance

**OBLIGATIONS D'ÉPARGNE**

### **COÛTS DE TRANSACTION**

Argent versé pour accéder au crédit, mais pas à l'IMF. Coûts autres que ceux qui sont payés à l'institution financière, mais qui sont souvent imposés par l'institution de par son système d'octroi.

Frais de transport associés au décaissement ou au remboursement du crédit.

Frais d'obtention des documents financiers ou d'enregistrement de son entreprise.

Coûts de services professionnels nécessaires (avocats, consultant, etc).

Photos pour cartes d'identification obligatoires.

Coût de maintien d'un compte en banque requis pour l'obtention d'un crédit,

Coût de communication.

(Pots de vin).

### **COÛTS D'OPPORTUNITÉ**

Coûts non financiers correspondant à des opportunités non saisies du fait de la demande de crédit. Ces coûts sont souvent supérieurs aux coûts financiers et de transaction.

Revenus non réalisés parce que l'argent n'est pas disponible pour une autre utilisation.

Temps de présence aux réunions se traduisant par une absence de l'entreprise.

Opportunités d'approvisionnement ou d'investissement manquées.

Temps supplémentaire consacré à la procédure de crédit du fait de documents égarés soit par l'institution, soit par l'emprunteur.

Perte de bénéfices sur un montant d'épargne obligatoire qui aurait pu être investi directement dans une activité.

Caution solidaire.

Temps consacré par l'emprunteur à collecter l'information demandée pour accéder au crédit.

## **Annexe 2 : lettre de recouvrement**

Logo de votre entreprise

*Votre Slogan*

[VILLE], le [jour, mois, année]

A

Monsieur le Directeur Général

[NOM DE L'ENTREPRISE]

Ref : N° 522/H&C/DG/07

**Objet : Lettre de recouvrement**

---

[Madame, Monsieur]

J'ai jeté coup d'œil sur la liste des créances en retard et vous informe de ce que votre compte débiteur chez nous présente maintenant un retard sérieux. A défaut de la réception du paiement dans les sept jours à venir, nous n'aurons plus d'autres choix que suspendre la possibilité pour vous d'obtenir du crédit chez nous. Nous apprécions la relation commerciale que nous entretenons. Pour nous permettre de la maintenir, veuillez procéder au règlement dans les plus brefs délais. Veuillez nous envoyer un chèque par retour de courrier.

Salutations distinguées

**Le Directeur**

**Nom du directeur**

**Annexe 3 : Modèle lettre avis de retard**

Logo de votre entreprise

*Votre Slogan*

[VILLE], le [jour, mois, année]

A

Monsieur le Directeur Général

[NOM DE L'ENTREPRISE]

Ref : N° 522/H&C/DG/07

**Objet : Avis de retard de paiement**

---

[Madame, Monsieur]

La présente constitue une lettre de rappel vous informant que votre compte de \_\_\_\_\_ \$ est échu au \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Veuillez acquitter ce compte rapidement. Si vous avez déjà envoyé le chèque par courrier, veuillez nous excuser pour cet inconvénient et nous vous remercions de votre paiement.

Salutations distinguées

**Le Directeur**

**Nom du directeur**

**Annexe 4 : Balance âgée**

BALANCE AGEE									
Gestionnaire : KODJO Koffi									
Dossier	Nom et prénoms adhérent	Montant crédit	Encours	En retard Capital	Impayés (%)	1-30j	31-60j	61-90j	Plus de 90j
1	A	500 000	499 334	247 520	49,6				499 334
2	B	350 000	228 664	57 641	25,2			228 664	
3	C	250 000	132 331	21 030	15,9	132 331			
4	D	200 000	97 426	8 370	8,6	97 426			
5	E	200 000	65 000	15 000	23,1	65 000			
6	F	500 000	354 339	17 550	5,0	354 339			
7	G	350 000	242 274	28 321	11,7	242 274			
8	H	7 000 000	5 485 000	234 990	4,30	5 485 000			
En retard			7 104 368	630 422					
A jour			26 629 930						
Portefeuille total			32 734 298			6 376 370	0	228 664	499 334
Pourcentage à risque			21,70			19,48	0,00	0,70	1,53
Plus de 30 jours							2,22		
Plus de 60 jours								2,22	
Plus de 90 jours									1,53

BALANCE AGEE									
Gestionnaire : AFI Abia									
Dossier	Nom et prénoms adhérent	Montant crédit	Encours	En retard Capital	Impayés (%)	1-30j	31-60j	61-90j	Plus de 90j
1	A	500 000	499 334	247 520	49,6				499 334
2	B	350 000	228 664	57 641	25,2			228 664	
3	C	250 000	132 331	21 030	15,9	132 331			
4	D	200 000	97 426	8 370	8,6	97 426			
5	E	200 000	65 000	15 000	23,1	65 000			
6	F	500 000	354 339	17 550	5,0	354 339			
7	G	350 000	242 274	28 321	11,7	242 274			
8	H	10 000 000	5 000 000	3 000 000	60%	5 000 000			
9	I	5 000 000	2 000 000	1 000 000	50%	2 000 000			
10	J	1 000 000	500 000	200 000	40%	500 000			
11	K	2 000 000	1 000 000	800 000	80%	1 000 000			
12	L	7 000 000	5 485 000	234 990	4,30	5 485 000			
En retard			15 604 368	5 630 422					
A jour			34 895 632						
Portefeuille total			50 500 000			#####		228 664	499 334
Pourcentage à risque			30,90%			29,46%	0,00	0,45%	0,99%
Plus de 30 jours							1,44%		
Plus de 60 jours								1,44%	
Plus de 90 jours									0,99%

**Annexe 5** : Quelques éléments indispensables à avoir sous l'œil dans la gestion du risque crédit

**Performance du portefeuille et ratios de remboursement/recouvrement**

INDICATEUR	RATIO
Portefeuille à risque (PAR)	Capital restant dû de tous les crédits ayant les paiements en retard
	Encours de crédit
Taux d'impayés	$\frac{\text{Montan en retard}}{\text{Encours de crédits}}$
Taux de remboursement	Montant remboursé (à jour et en retard)
	Total dû pour cette période + montant en retard des périodes précédents
Taux de recouvrement	Montant recouvré dans la période (P+I)
	Montant dû pour cette période (P ou P+I) d'après les contrats des prêts
Taux annuel d'abandon de créance	Montant des prêts passé en perte
	Encours de crédits moyens

Le tableau ci-dessous décrit le but de chaque indicateur et donne une fourchette de valeurs acceptable pour chaque ratio.

INDICATEUR	RATIO	MESURE
Portefeuille à risque (PAR) Classé par ancienneté	$\frac{\text{Capital restant dû des crédits ayant des versements en retard d'au moins (1, 31, ...) jours}}{\text{Encours de crédits}}$	Combien pourriez-vous perdre si tous les emprunteurs en retard cessaient de rembourser ? Le classement par ancienneté permet de distinguer les crédits très risqués des crédits moins risqués (plus le retard est important plus le risque d'irrecouvrabilité est élevé)
Taux d'impayés	$\frac{\text{Montant en retard}}{\text{Encours de crédit}}$	Le non remboursement est-il fréquent ? Mesure le montant du capital qui est dû mais impayé
Taux de remboursement	$\frac{\text{Montant remboursé (à jour et en retard) moins remboursements anticipés}}{\text{Total dû pour la période + montant en retard des périodes précédentes}}$	Compare le montant remboursé au montant échu /attendu sur une période donnée. Ne donne pas d'information utile sur les performances de l'encours de crédits
Taux de recouvrement global sur la période	$\frac{\text{Montant recouvré pendant la période (P ou P+I)}}{\text{Montant dû ourla période (P ou P+I) d'après les termes des contrats de prêts}} \\ P=\text{Principal } I=\text{intérêt}$	Fluctue de mois en mois ; n'est significatif que sur une longue période. Peut être traité algébriquement pour prévoir le taux d'abandon de créances
Taux annuel d'abandon de créances	$\frac{\text{Montant devenu irrecouvrable}}{\text{Encours de crédits moyens}}$	Utile dans la fixation des taux d'intérêts. Coût annuel des impayés, qui doit être compensé par une augmentation du produit des intérêts.

### UNE PROVISION POUR CRÉANCES DOUTEUSES

C'est un compte qui représente le montant du principal restant dû que l'institution estime non recevable.

Elle est un actif négatif dans le bilan, qui diminue l'encours brut.

### UNE DOTATION AUX PROVISIONS POUR CRÉANCES DOUTEUSES

Est le montant passé en charges dans le compte de résultat.

↑ Elle alimente la provision pour créances douteuses

### PERTES SUR CRÉANCES IRRECOUVRABLES OU ABANDON DE CREANCES

Sont uniquement des écritures comptables. Elles ne signifient aucunement qu'il faut cesser les efforts de recouvrement des crédits.

Elles diminuent la provision pour créances douteuses et l'encours de crédits.

**Le rééchelonnement** consiste à allonger la durée du crédit et/ou à modifier le calendrier ou le montant des remboursements.

**Le refinancement / consolidation** : consiste à établir un nouveau contrat de prêt sans que le précédent soit achevé, pour octroyer un montant supplémentaire qui vient S'AJOUTER au montant du crédit initial.

COMPTABILISATION DES OPERATIONS DE CREDIT

1. OPERATIONS DE VERSEMENT SU CREDIT

Imputation comptable des charges préalables à l'octroi du crédit

		Date		
1011		guichet (fonds de liquidité)	x	
	702111	produits sur dossiers (Règlement frais de dossiers)		x
		Date		
24		compte du membre	x	
	70 2112	frais de gestion		x
	35 5020	Fond mutuel de prévoyance (règlement frais de gestion)	x	
		Date		
24		Compte du membre	x	
	24 3010	Epargne nantis (Blocage de 20% du prêt)		x

Versement dans le compte de l'emprunteur

		Date		
20		crédit sain	x	
	24	compte du membre (Versement du crédit)		x

Retrait du prêt par l'emprunteur

		Date		
24		compte de membre	x	
	1011	Compte de liquidité (Retrait du membre)		x

2. OPERATIONS DE REMBOURSEMENT DU CREDIT

		Date		
21		crédits souffrant	x	
	20	crédit sain (Transfert en crédit souffrant)		x

3. DECLASSEMENT DES CREDITS SAINS EN CREDITS EN SOUFFRANCE

21	20	<p style="text-align: center;">Date</p> crédits souffrant crédit sain (Transfert en crédit souffrant)	x	x
----	----	---	---	---

#### 4. LE PROVISIONNEMENT DES CREDITS EN SOUFFRANCE

Mise en place de la provision

66	29	<p style="text-align: center;">Date</p> Dotation aux amortissements et provisions Provision financière (Constatation des provisions)	x	x
----	----	--	---	---

Annulation de la provision

29	76	<p style="text-align: center;">Date</p> provisions financières Reprise de provision précédente (Annulation des provisions)	x	x
----	----	--	---	---

#### 5. DECLASSEMENT DES CREDITS EN SOUFFRANCE EN CREDITS RADIES

65	21	<p style="text-align: center;">Date</p> pertes financières Crédit souffrant (Radiation)	x	x
----	----	---	---	---

#### 6. LE RECOUVREMENT DES PRETS RADIES

24	77	<p style="text-align: center;">Date</p> Compte de membre Produits divers (Autres produits)	x	x
----	----	--	---	---

## Annexe 7 : les produits et services au PAMECAS

### 1/ CONDITIONS D'ADHÉSION

C'est très simple, toute personne physique ou morale résidant ou exerçant ses fonctions dans la zone géographique d'une mutuelle PAMECAS :

Il suffit de :

- remplir une demande d'adhésion
- Fournir deux photos d'identité
- Présenter une photocopie de votre pièce d'identité
- Verser des droits d'adhésion (6 000 FCFA)
- Libérer une part sociale (4 000 FCFA)

### 2/ LES PRODUITS ET SERVICES

#### A/ L'ÉPARGNE BLOQUÉE

**Nature** : Épargne à terme

**Définition** : Service d'épargne à rémunération progressive par dépôt et par durée

**But** : Collecter l'épargne des membres pour offrir des crédits à moyen et long terme. C'est un type d'épargne stable et durable.

**Cible** : Tout membre

**Montant minimal** : Il faut un montant de 100 000 FCFA dans le compte à la fin du contrat

**Durée** : 6 mois minimum

**Fréquence de versement** : Autant de fois que le membre le désire

**Taux d'intérêt** : 4 % l'an pour un placement de 6 mois à 12 mois

- ✓ Montant minimal : 100 000 FCFA
- ✓ 5% l'an pour un placement de plus de 12 mois et un montant minimum de 100 000 FCFA

**Calcul des intérêts** : Les intérêts sont calculés sur le solde moyen mensuel et sur la base de la durée

**Versement des intérêts** : A l'échéance

**Type de contrat** : Contrat renouvelable

**Avantage :**

- Sécurité de l'épargne
- Rentabilité de l'épargne

**B/ CREDIT REGULIER**

Le crédit régulier est octroyé selon les deux grandes catégories suivantes :

**1) crédits personnels :**

Ce type de crédit intéresse les personnes physiques désirant satisfaire leurs besoins personnels, crédits destinés à tout usage pouvant permettre d'améliorer le cadre ou les conditions de vie du membre.

**2) Crédit commercial :**

Il s'adresse plus particulièrement aux entrepreneurs, commerçants et autres personnes physiques ou morales exerçant des activités génératrices de revenus :

- Agriculture, pêche, élevage
- Commerce
- Artisanat
- Manufacture, confection, couture
- Achat d'équipements professionnels et domestiques
- Construction, Aménagement, extension
- Services, transport, télé services
- Social etc.

**CONDITIONS**

- Etre membre d'une mutuelle du réseau (personnes physiques ou morales)
- Habiter ou travailler dans la zone territoriale de la mutuelle
- Etre majeur

- Frais de dossier : 1 000 FCFA jusqu'à un million  
2 000 FCFA au-delà d'un million
- Apport : 25% du prêt pour le premier crédit, 20% pour le second crédit, 15% pour les crédits suivants
- Frais de gestion : 1%
- Frais de cautionnement : 1%
- Durée : 12 mois sauf dérogation
- Taux d'intérêt : 1,67% dégressif par mois
- Assurance vie : Tous les prêts de 100 000 FCFA et plus sont assurés sauf les prêts aux groupements ainsi que les crédits aux personnes de plus de 65 ans.

### **C/ PLAN EPARGNE PROJET**

#### **(PEP)**

**Nature** : Epargne projet

**Définition** : C'est un compte dans lequel le membre dépose à des périodes régulières un montant fixe qui sera accumulé pour satisfaire un besoin futur (fêtes religieuses, baptême, mariage, frais scolaires, frais d'étude, pèlerinage.)

**But** : Permettre aux membres d'accumuler une somme d'argent dans un but déterminé

**Cible** : Tout membre de la caisse

#### **Type de dépôt** :

- Montant minimal : le versement minimum est fixé à 5 000 FCFA
- Durée : 6 mois et plus
- Fréquence de versement : hebdomadaire, mensuelle
- Taux d'intérêt : 3% pour un plan épargne de 6 à 12 mois 3,50% pour un placement de plus de 12 mois

Les intérêts sont calculés sur le solde moyen mensuel

- Versement des intérêts : A l'échéance
- Particularité : Possibilité d'accès au crédit Plan Epargne Projet d'un montant de 1,5 à 5 fois l'épargne constituée selon la capacité de remboursement du membre

- Type de contrat : contrat renouvelable
- Spécifier l'événement sur le contrat
- Echéance : 6 mois minimum pour pouvoir bénéficier des intérêts
- 

**Avantage :**

- Sécurité de l'épargne
- Permet d'accumuler une somme d'argent dans un but précis
- Rendement intéressant calculé sur le minimum mensuel solde

**D/ EPARGNE PREVOYANCE**

**Définition :**

Service d'épargne destiné à satisfaire les besoins des membres en matière de dépôts, de retraits et de virements.

C'est un compte de base que tout membre possède pour effectuer des dépôts et des retraits. L'épargne conservée est disponible en tout temps.

**Avantage :**

Facilite l'accès

Sécurité de l'épargne

**RESEAU PAMECAS**



**E/ CENTRE FINANCIER AUX ENTREPRENEURS (CFE)**

Le Centre Financier aux Entreprises (CFE) finance des crédits d'investissement et de trésorerie mis à la disposition des professionnels des divers secteurs d'activité : Agriculture, pêche, artisanat, élevage, transport, bâtiment, prestations de services

**Le CFE finance :**

- Vos besoins en équipements
- Vos besoins en fonds de roulement
- Le préfinancement de marchés

**CONDITIONS :**

- Etre membre d'une mutuelle de PAMECAS
- Habiter ou travailler dans la zone territoriale des caisses PAMECAS
- Déposer une part de qualification de 50 000 FCFA
- Frais de dossier : 5000 FCFA 3 à 10 000 000 FCFA
- 15 000 FCFA entre 10 000 000 et 25 000 000 FCFA
- 25 000 FCFA égal ou supérieur à 25 000 000 FCFA
- Apport : 15% du prêt
- Frais de gestion : 1%
- Frais de cautionnement : 1%
- Garanties : Constitution obligatoire de sûretés réelles (nantissement, gage, hypothèque...)
- Durée : 12 à 60 mois
- Taux d'intérêt : 1,67% par mois

#### **F/ LE CREDIT HABITAT (AFHAB)**

Lancé au mois de juin 2008, le crédit habitat assure à nos membres l'accès aux produits financiers pour l'habitat leur permettant d'améliorer la qualité de vie et la constitution d'un patrimoine familial. Le crédit habitat est disponible à la MECZOMA, MECMO, MBOUR et THIES à l'avantage d'offrir aux non salariés ce qu'ils ne peuvent pas avoir dans une autre institution financière. Le crédit habitat offre aussi aux membres des prêts de plus de 10 millions à un taux d'intérêt de 1.67%

*Pour y adhérer il suffit de :*

- d'être membre d'une mutuelle PAMECAS ;
- posséder une maison ou un terrain dans la zone territoriale des caisses ;
- verser un apport personnel 5000 F ;
- verser des frais de dossier de 5000 F ;
- pour les salariés il faut domicilier son salaire dans une caisse et verser un apport équivalent à 10% du prêt ;
- et pour les non salariés un apport de 20% du prêt demandé ;
- La durée moyenne du prêt est de 10 ans.

## **G/ PRODUITS AFSSEF**

### **OBJECTIFS**

Le programme Accès des Femmes Sénégalaises Aux Services Financiers (AFSSEF) permet un accès direct au crédit pour les petites commerçantes, femmes entrepreneures ou constituées en groupe qui voudraient développer des activités économiques mais ne remplissant pas l'ensemble des conditions d'éligibilité fixées par la politique de crédit des mutuelles.

### **ACTIVITES FINANCEES :**

**Commerce – Agriculture – Artisanat – Manufacture – Achat - Services**

### **CONDITIONS POUR LES PRODUITS AFSSEF :**

- Etre une femme ou un groupe de femmes
- Etre membre d'une mutuelle d'épargne et de crédit du réseau PAMECAS
- Avoir de préférence une expérience dans le domaine d'activité pour laquelle le crédit est demandé
- Ne pas avoir d'antécédents de crédit négatifs

### **CONDITION D'OCTROI**

- Montant : 25 000 à 250 000 FCFA
- Apport : 10%
- Durée : 12 mois
- Garanties : matérielle
- Taux d'intérêt : 1,67%

Frais de dossier de gestion cautionnement idem que le crédit régulier.

## **H/ LA VALORISATION EPARGNE DES EMIGRANTS**

### **OBJECTIFS**

La valorisation de l'épargne des migrants est un produit de transfert d'argent « cash to compte » d'Italie vers le Sénégal. Il est associé à d'autres produits financiers tels que l'épargne, crédit entreprise, crédit habitat, mutuelle de santé... La valorisation de l'épargne des migrants vise à sécuriser leurs ressources financières, de bénéficier de l'expertise d'un partenaire financier, de préparer leur retour, de réaliser leurs projet etc.

### **CONDITIONS D'ADHESION:**

- Il faut ouvrir un compte principal et un compte destinataire.
- Pour le compte principal, l'ouverture doit se faire en Italie et elle est de 20 euros (13100fcfa environ).
- Remplir une fiche d'adhésion qui comporte le nom du répondant, son adresse et ses contacts téléphoniques.
- Pour le compte destinataire, ouverture dans la zone de résidence ou d'activité; elle est de 15 euros (10 000 francs CFA)

### **PIECES A FOURNIR:**

- Carte d'identité sénégalaise valide ou carte de séjour ou carte consulaire ou passeport
- Quatre photos d'identités
- Le montant minimum d'épargne est fixé à 100 euros par envoi;

## **I/ PRODUIT DOMICILIATION SALAIRE ET PENSIONS**

### **Description du produit**

#### **Objectifs poursuivis**

La domiciliation des salaires et pensions dans les caisses répond principalement aux besoins et objectifs ci après:

Rendre un service financier de proximité aux:

Fonctionnaires

Salariés

Retraités

Rendre ce service à un coût raisonnable et dans un délai acceptable

Mobiliser l'épargne des souscripteurs

Fidéliser la clientèle salariée

### **Description de la clientèle cible**

Le service virement salaire et pension s'adresse aux salariés et retraités qui souhaitent domicilier leur salaire ou pension dans une mutuelle d'épargne et de crédit.

#### **Salariés:**

Le service est offert à tout salarié sans discrimination de sexe ni de catégorie sociale. Ainsi, les salariés du secteur privé et public peuvent bénéficier de ces services. Le salaire étant déposé par l'employeur dans la caisse où le salarié a son compte, ce dernier touchera son salaire au moment qui lui convient le mieux, naturellement après le délai de traitement fixé par l'Union pour les opérations.

La domiciliation de salaire présente pour le salarié un avantage considérable:

Il est libre de retirer son salaire quand il veut

Il n'est pas obligé de retirer tout son salaire à la fois

Il est incité à l'épargne et par ce biais peut avoir accès au crédit.

#### **Employeur :**

La domiciliation des salaires des employés constitue pour l'employeur un avantage énorme. Cela lui évite l'organisation de la paie et il n'a plus de souci à se faire en ce qui concerne les avances sur salaires et surtout leur gestion. La MEC dont est membre le salarié offre en plus de la domiciliation un service complémentaire: la possibilité d'accès aux avances sur salaires.

Le virement salaire est un service financier offert aux salariés du secteur privé que du secteur public et aux retraités. Le salarié reçoit le montant net viré

### **Critères d'admissibilité**

D'une manière générale, les bénéficiaires doivent répondre à un certain nombre de critères :

Pour les salariés:

Etre membre d'une MEC

Etre salarié d'une entreprise privée formelle ou salarié de la fonction publique ou encore être à la retraite et disposer d'une pension

Faire une demande de virement de salaire et s'engager à respecter les clauses du contrat.

Pour les employeurs :

Signer les formulaires et le contrat d'adhésion et s'engager à respecter les clauses qui y sont contenues.

Tarification du produit

La tarification est fixée comme suit :

Pour les salariés : 2000 FCFA par virement mensuel

Pour les retraités : 1500 FCFA par virement mensuel ou bimestriel

Avantages :

- La sécurité des salaires et la confidentialité
- La proximité du service
- Le coût relativement bas
- La rapidité du traitement
- La facilité de prêt suite à la souscription au produit
- Les services annexes tels que les avances sur salaire.

J/ OPERATIONS DEPLACEES

AVANTAGES

Démarré en Aout 2007, les opérations déplacées constituent un moyen pour les membres de faire des opérations de retrait dans une autre caisse du réseau PAMECAS cela permet aux membres de ne plus courir les risques de se placer avec certaines sommes.

### **Conditions**

- Etre membre
- Disposer dans son compte la somme à transférer
- La caisse de paiement doit interpeler le service comptabilité de la direction générale pour la mise place d'un « avis de transfert »
- Valable dans toutes les caisses

### **Difficultés**

- Lenteur des opérations
- Produits méconnus dans les caisses
- Il n'y a jamais eu d'action de communication en ce sens

## **K/ INSERTION JEUNES ARTISANTS**

### **AVANTAGES**

L'Insertion Jeunes Artisans est un produit lancé 2003 et destiné à financer les activités en démarrage des jeunes qui ont reçu une formation professionnelle et qui veulent devenir des micro- entrepreneurs capables de rembourser un crédit.

**Clientèle cible :** Jeunes sortant des écoles de formation professionnelle

**Pour y bénéficier il faut :**

- Etre âgé de 18 à 35ans
- Avoir un diplôme professionnel ou exercer le métier d'artisan
- Adhérer au niveau d'une caisse
- Verser un apport de 5 % pour les individuels
- Adhérer à la mutuelle de santé
- 

### **L/ PAMECAS SMS**

PAMECAS SMS est un système de portefeuille électronique permettant de réaliser et de vérifier la conformité de vos transactions financières par simple envoi de sms depuis votre téléphone mobile.

### **AVANTAGES :**

Rapidité- sécurité-TRANSPARENCE

**CONDITIONS D'ADHESION**

Adhérer à une caisse du réseau Pamecas,  
Se présenter à une caisse du réseau muni de son portable et de sa CIN  
Remplir un contrat d'adhésion au service sms  
envoyer par sms « activer » au 26266  
\*cout du SMS 300f cfa

L'ADHESION PEUT SE FAIRE DANS TOUTES LES CAISSES DU RESEAU  
PAMECAS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 8 : GUIDE D'ENTRETIEN**

1. **Quelle appréciation faites-vous des procédures de crédit du réseau PAMECAS (de la demande au recouvrement) ?**
2. **Quelles propositions de révision ou de complément faites-vous ?**
3. **D'après vous, quelle est la situation au sein du réseau sur le plan des impayés ?**
4. **Quels sont les causes les plus fréquentes des impayés au PAMECAS ?**
5. **Où se situe la responsabilité des clients à ce niveau, votre responsabilité en tant que chargé de prêt et la responsabilité de la hiérarchie ?**
6. **Que doit-on faire pour assainir le portefeuille (selon vous et selon les procédures) ?**
7. **Que doit faire un chargé de crédit pour lutter efficacement contre les impayés ?**
8. **Quelle sont les étapes à franchir pendant le chainon d'octroi et quelles sont les diligences à prendre à chaque niveau pour la maîtrise des risques de crédit ?**
9. **Les pratiques (moyens) de gestion des risques au sein de l'institution ?**
10. **Quel impact que peut la garantie sur le risque de crédit ?**

Annexe 9 : questionnaire.

**QUESTIONNAIRE**

Comment trouvez- Vous la procédure de crédit au PAMACAS ?

- Pas du tout claire     Claire     Très claire

Quel sont les points à améliorer

Quels sont les aspects non prévus par la procédure

Face à une absence de disposition, quelle attitude prenez-vous ?

- S'abstenir     Demander à votre supérieur hiérarchique la décision à prendre

- Prendre votre propre décision

Vous est-il arrivé de faire fi aux procédures de crédit pour monter un dossier

- Oui     non

Vos membres parviennent-ils à réunir tous les documents exigés lors de la demande de crédit ?

- Oui     Non     Pas toujours     Très rarement

En cas de dossier incomplet, que faites-vous ?

- Rejeter la demande     Reporter le montage

- Prendre en charge la demande en l'invitant de compléter

Vous est-t 'il arriver de recevoir des plaintes de vos membres pour non adaptation du prototype du produit de prêt (conditions d'éligibilité, le montant du crédit, les conditions d'octroi de crédit, les échéances de remboursement, les garanties, les taux d'intérêt et les autres frais) aux besoins de la clientèle ?

- Non     Très rarement     Très souvent

7. Quels sont les points qu'ils évoquent ?

Comment vous évaluez les actifs du client ?

- Par rapport à ce qu'il nous dit

- On sollicite l'avis d'un expert

- On fait notre propre évaluation

Quel sont les éléments qui motivent votre décision d'octroi ?

- Une garantie suffisante       La rentabilité du projet  
 La moralité du membre       Les trois à la fois

Depuis combien de temps (ancienneté) êtes-vous au de PAMECAS ?

- Moins d'1 an       entre 1à 2ans       Supérieur à 2 ans

Quel type de formation de base avez-vous avant d'accéder à votre poste de chargé de prêts ?

- Bac + 4 en droit       Bac+3 en Gestion des Entreprises  
 Bac+3 ans en Banque       Bac+3 en marketing       Bac +3 en Finance  
 Bac+3 en Impôt       Bac + 4 en économie

- Master 2 en Gestion  Autres

Avez-vous bénéficié de stage de formation à l'extérieur de de PAMECAS?

- Oui  Non

Dès votre entrée au de PAMECAS, avez-vous eu une formation sur l'évaluation des activités des clients ?

- Vous avez été confié d'abord, à un ancien du métier pendant au moins 6mois  
 Vous avez été envoyé sur le terrain immédiatement  
 Vous avez été envoyé en formation

Par quel moyen vous évaluez la moralité du membre ?

- Au moment de l'entrevu  
 Par une enquête de moralité auprès de ses voisins, fournisseurs et clients  
 Suivant ses antécédents de crédit  
 Les trois à la fois

Les informations fournies par le membre sont-ils toujours fiables ?

- Oui  
 Non  
 Pas toujours

Prenez-vous des dispositions pour les valider ?

- Oui  
 Non

Par quel moyen ?

Avez-vous été confronté(e) une tentative de corruption ?

- Oui  Non

Avez-vous été corrompu (e) ?

- Oui  Non

Avez-vous reçu un cadeau d'un client bien après service rendu ?

- Oui  Non

Vous arrive-t-il de subir des pressions de la part des clients ?

- Oui  Non

Avez-vous été menacé par un client ?

- Oui  Non

Vous ait il arrivé que vous arrangiez les données financières dans votre évaluation pour aider un client ?

Jamais       Parfois       Toutes les fois

Pour aider un ancien client fidèle

Vous le faites uniquement pour les amis et les parents

Pensez-vous que la technique actuelle d'évaluation financière des activités des clients permet de prendre une bonne décision de mise en place d'un crédit ?

Oui       Non       Pour certains dossiers

Selon vous y a-t-il de crédit sans risque ?

Oui       Non

Avez-vous une préférence pour un type de garantie ?

Oui       Non

Selon vous, quelle est la meilleure garantie ?

Selon vous quelle est la meilleure garantie ?

Parcelle lotie

Parcelle non lotie

- Salaire
- Véhicule
- Caution
- Nantissement

Prenez-vous la peine d'évaluer la garantie ?

- Oui
- Non

Par quelle méthode ?

- Nos propres méthodes
- Par les méthodes prévues par la procédure de crédit

Quelle appréciation donnez-vous à la méthode d'évaluation des garanties acceptées ?

- Bonne méthode
- Incommode
- Mauvaise Pratique

Dans les différents cas d'évaluation, quel choix du chiffre d'affaire faites-vous actuellement pour le montage de vos dossiers de crédit ?

- Chiffre d'affaire (CA fort mensuel + CA faible mensuel) divisé par 2
- Uniquement Chiffre d'affaires faible
- Uniquement Chiffre d'affaires fort
- Cela dépend des cas

Dans quels cas la décision de la durée de remboursement est-elle prise ?

- Après négociation avec le client
- Décision prise par le comité de crédit
- Libre choix du client

Selon vous quel type de crédit connaît un meilleur remboursement sur votre portefeuille?

- Crédit individuel  Très bien  Acceptable  Mauvais ?
- Crédit AFSSEF  Très bien  Acceptable  Mauvais?
- Crédit habitat  Très bien  Acceptable  Mauvais?
- Crédit CFE  Très bien  Acceptable  Mauvais ?

Crédit pour les domiciliataires de salaire ?

Quelle appréciation faites-vous du plafond (limite) du montant du crédit accordé au niveau des caisses (3 millions) ?

- Trop élevé

- Acceptable
- Faible
- Très faible

Dans vos actions de recouvrement des impayés, quelles appréciations faites-vous du comportement des clients ?

Client de mauvaise foi :  Beaucoup  Peu

Client peu soucieux de leur situation :  Beaucoup  Peu

Client très collaboratif :  Beaucoup  Peu

Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre entrée au PAMECAS ?

Oui  Non

Y a-t' il une prime annuelle pour vous ?

Oui  Non  Parfois

Etes-vous motivé(e) dans votre travail ?

Oui  Non

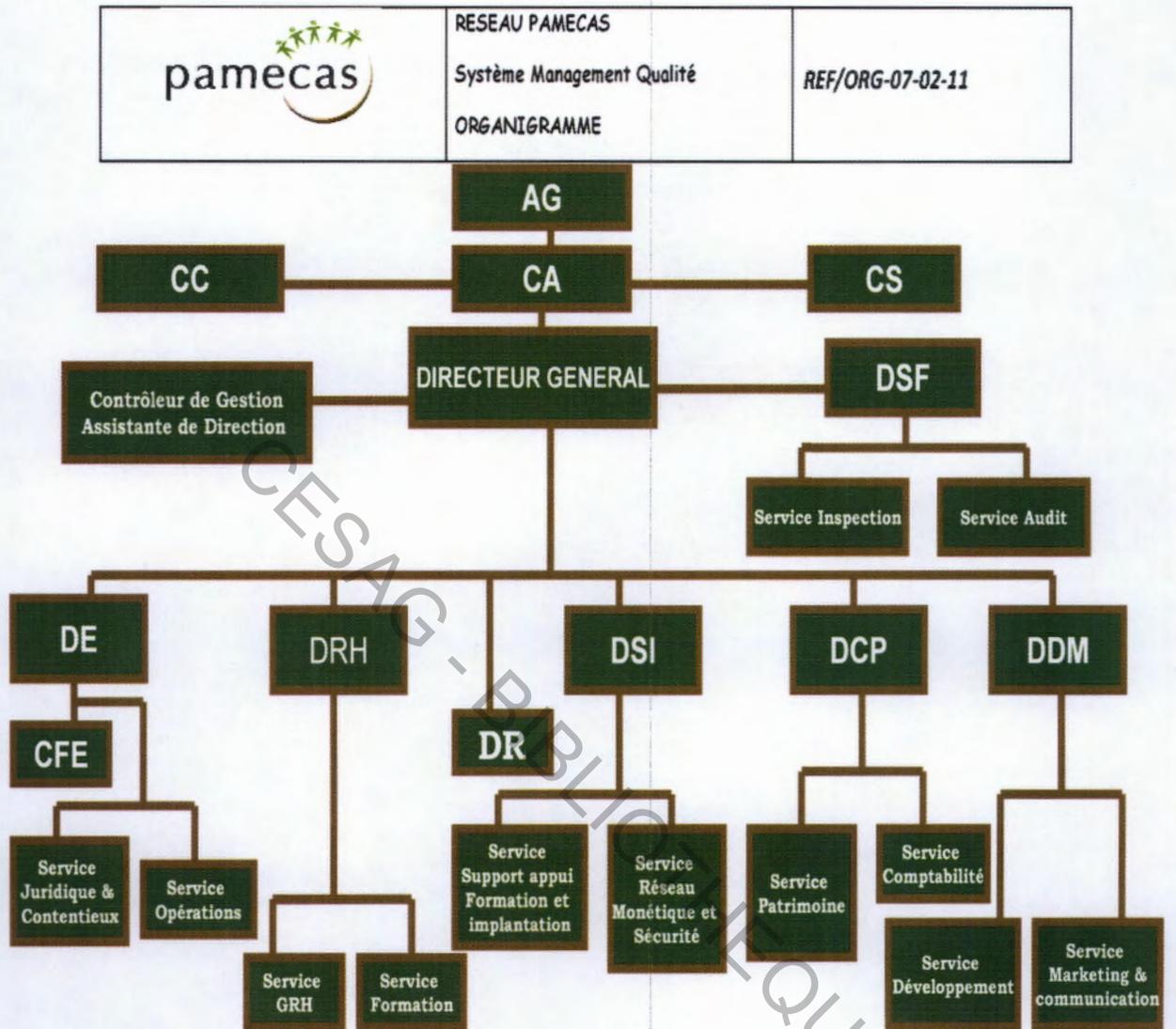
Aimez-vous votre métier de Chargé de prêts ?

Oui  Non

Avez-vous monté des dossiers par contrainte ?

Oui  Non

Annexe 10 : organigramme de l'UM Pamecas



CESAG - BIBLIOTHEQUE

# BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

1. Angot, Hugues ; Fischer, Christian ; Theunissen, Baudouin (2004), Audit comptable, audit informatique, Editions De Boeck & Larcier, Bruxelles, 299 page.
2. Boyé, Sébastien ; Hajdenberg, Jérémy ; Poursat, Cristine (2006), Guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement, Editions d'Organisation, Paris, 304 pages.
3. Camara, Lucien (2006), *La gestion des risques en microfinance*, Editions Plantation, Abidjan, 176 pages.
4. Churchill, Craig & Coster, Dan (2001), Manuel de gestion des risques en microfinance. CARE, 129 pages.
5. Dietsch, Michel & Petey, Joel (2003), Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières, les Edition d'Organisation, Paris, 199 pages.
6. Donnadiou, Ludovic (2009), L'audit externe du risque de crédit appliqué au secteur de la microfinance dans les pays en développement Démarche spécifique et outils, FIDEF, Paris, 53 pages
7. LHERIAU, Laurent (2009), Précis de la réglementation de la microfinance, Agence Française de Développement, Paris, 359 pages.
8. Michel, Mathieu, L'exploitant bancaire et le risque de crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, Editions d'Organisation, Paris, 276 pages.
9. Ouédraogo, Alpha & Gentil, Dominique (2008), La microfinance en Afrique de l'ouest, Editions Karthala, Paris, 307 pages
10. Servigny, Arnaud, Métayer, Benoît, Zelenbo, Ivan (2006), Le risque de crédit , 3<sup>e</sup>Edition Dunod, Paris, pages 299 pages.
11. Sow, Ousmane, 2005, Le ratio international de solvabilité de banques de Balle I à Balle II, 1<sup>ère</sup> Edition BP, Dakar, 217 pages
12. Van Greuning H., Gallardo J. et B. Randhawa, 1998, "*A framework for regulating microfinance institutions*", World Bank.

ARTICLES :

1. Attali, Jacques (2009), Microfinance et services non financiers : mariage impossible ? *Secteur Privé Développement revue de Proparco*, Quel équilibre entre

- soutenabilité financière et enjeux sociaux dans le secteur de la microfinance ? (3) :18-19.
2. BARLET, Karin (2009), A quels risques la microfinance est-elle le plus exposée ? enquête Banana Skins, *Bulletin d'Information du Mardi* (22) : 2.
  3. CREUSOT, Anne-Claude (1999), Débat autour du taux d'intérêt uniforme, *Bulletin d'Information du Mardi* (45) : 4
  4. Servet, Jean-Michel (2005), Le besoin d'objectifs principaux nouveaux pour la microfinance : lutter contre les inégalités et faire face aux risques *Techniques Financières et Développement*, (78) : 9

#### RAPPORTS :

1. AGIR Appui aux Institutions de Micro Finance (2006), Gestion et suivi du crédit, Programme de formation pour le PAMECAS, 102 pages
2. Assessing the Impact of Microenterprise Services (AIMS) (2001), Connaître la clientèle des IMF : outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance, Réseau SEEP, Washington DC, 375 Pages.
3. BCEAO, Rapport annuel 2006, 2007Dakar : BCEAO.
4. BCEAO (2011) article 2 de l'Instruction N° 04 relative au déclassement des crédits en souffrance et leur provisionnement, 40 pages.
5. Champion, Anita (2000), Améliorer le contrôle interne/guide pratique à l'usage des IMF, MicroFinance Network / GTZ Guide technique n°1, 81 Pages.
6. CGAP (2003), Développement de nouveaux produits, CAPAF, 44 pages
7. CGAP (2010), principe de protection de la clientèle de microfinance, Center of Financial Inclusion at Accion International, 2 pages.
8. Coopération luxembourgeoise (2010), Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA, A destination des organes d'administration, de contrôle, de gestion et de surveillance des SFD, Luxembourg, 267 pages.
9. Desjardins Développement International (DID) (2005) « Des pratiques saines de crédit : un élément clé contribuant à la pérennisation des institutions de finance de proximité », Positionnement de DID en matière de crédit.

10. Diallo, Boubacar (2006), Un modèle de « crédit scoring » pour une institution de microfinance africaine : le cas de Nyesigiso au Mali, Laboratoire d'Economie d'Orléans (LEO), Université d'Orléans, 48 pages
11. ERNST & YOUNG (2009), Rapport d'audit sur les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2008, Dakar, page 15-16
12. Gloukoviezoff George., (2006), L'inclusion bancaire des particuliers Un nouveau défi pour l'État social ? Colloque International État et régulation sociale : comment penser à la cohérence de l'intervention publique? Paris, 18 pages.
13. Gloukoviezoff George (2004), L'exclusion bancaire et financière des particuliers in. L'Observation national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, *Les travaux de l'observatoire*, Paris, La Documentation française, 39 pages.
14. GLOUKOVIEZOFF, Georges (2006), Surendettement des particuliers en France: Quels rôles pour les syndicats? Document de Travail No. 43, International Labour Office Geneva, page 10-11.
15. Habib, Ahmed (2002), Gestion des risques : analyse de certains aspects liés à la finance islamique Banque Islamique de Développement, Institut Islamique de recherche et de formation, Djeddah, 200 pages.
16. Honlonkou, Albert N. (2009), Déterminants de la performance du contrôle interne dans les Institutions de Microfinance : Approche par la théorie de l'agence appliquée à l'agence PAPME au Bénin, 3èmes Journées Internationales de Microfinance à Cotonou (Bénin) Décembre 2009, page 9.
17. Lesaffre, Dominique & Pesche, Denis, (2002), Synthèses thématiques-Microfinance et sécurisation du crédit aux exploitations familiales, Séminaire International – 21/24 janvier 2002, Dakar, 17 pages.
18. Mainhart, Andrew (1999, version française de 2005), Systèmes d'information de gestion pour les IMF : Cadre d'évaluation, CGAP, série « outil technique », 45 Pages.
19. Matoussi, Hamadi (2010), « La prévention du risque de défaut dans les banques tunisiennes : Analyse comparative entre les méthodes linéaires classiques et les méthodes de l'intelligence artificielle : les réseaux de neurones artificiels », "Crises et nouvelles problématiques de la Valeur", Nice : France 30 pages.
20. Nations Unies (2006) rapport : Construire des secteurs financiers accessibles à tous, New York, 54 pages.
21. Rougès, Véronique (2010), Gestion bancaire du risque de non-renversement des crédits aux entreprises : une revue de littérature, Centre de Recherche Européen en

Finance et Gestion Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, Université Paris IX – Paris, 17 pages

22. Royer, Claude (2010), Calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque (PAR), Développement International DesJardins, 38 pages
23. Savage, Mike (2009), Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser, Comptables agréés du Canada, 6 pages.
24. BILE-AKA, Joachim (2010), Libres propos sur la gestion du risque juridique en entreprise», IIIe édition du Congrès Africain des Juristes d'entreprises, Centre africain pour le Droit & le Développement, COJA 2010, 11 pages.
25. Paviot, Geneviève (2001), l'image de la banque selon le concept de personnalisation de la marque, la mémorisation des slogans et la perception d'un élément de l'identité visuelle : la couleur, Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), 32 pages.
26. Van PHAM, Thi Hong (2009), Les déterminants de l'accès au financement bancaire des PME dans un pays en transition : le cas du Vietnam, colloque international 11<sup>ème</sup> journée scientifiques du réseau Entrepreneuriat
27. Crosemarie, Pierrette (2007), « le surendettement des particuliers », avis et rapport du Conseil économique et social, Paris
28. Godbillon-Camus, Brigitte et Godlewski Christophe J. (2005), « Gestion du risque de crédit dans la banque : information hard, information soft et manipulation », Université Louis Pasteur (ULP) Strasbourg, Laboratoire de recherche en gestion & économie, papier N° 77.
29. Pikholtz, Lynn et Champagne, Pamela (2010), Une gestion proactive des risques: Leçons apprises par les institutions de microfinance, Fiche de synthèse N°23 de MicroSave, 2 pages.
30. Rapports d'inspection 2008, 2009, 2010 UM PAMECAS.
31. TCHUIGOUA, Hubert Tchakoute & LAMARQUE, Eric (2009), La gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance : Une approche exploratoire, 26 Pages.

### WEBOGRAPHIE:

Richez-Battesti, Nadine, Gianfaldoni, Patrick, Gloukoviezoff, Georges et Alcaras, Jean-Robert (2011), Quelle contribution des banques coopératives à la cohésion économique et

sociale des territoires ? une approche en termes d'innovations sociales,  
<http://www.swissbanking.org/fr/vsb-f-03-01-17.pdf>, 21 pages

Hulsmann, Jorg Guido (2011), Envers une théorie générale des cycles d'erreurs,  
<http://www.guidohulsmann.com/pdf/erreurs.pdf>, 36 pages.

BRUNEL, Vivien (2009), gestion des risques et risque de crédit, [http://leda.univ-evry.fr/pdf/Poly\\_gestion\\_des\\_risques.pdf](http://leda.univ-evry.fr/pdf/Poly_gestion_des_risques.pdf), 58 pages.

<http://ministèredesfinances.com> (2011), Les députés adoptent la loi portant règlementation des systèmes financiers décentralisés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE