



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Africain en
Microfinance
(MAM)

Mémoire de fin de Formation

THEME

CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DE RISQUES
OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE
CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA S.A DU RWANDA

Présenté par :

MURUTAMPUNZI BASHALI Dieudonné

Promotion 3 (2010-2011)

Dirigé par :

YAZI Moussa

Professeur au CESAG

Directeur de ISCBF

Octobre 2011

DEDICACE

- A notre chère épouse NYIRAKANYANA Docile pour tant d'attachement.
- A notre chère mère pour tant de tendresse.
- A notre cher défunt père parti trop tôt.
- A notre sœur et frères pour leur soutien.
- Aux amis, collègues et connaissances pour la collaboration de toute sorte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit de la conjugaison des efforts de diverses personnes que nous ne pouvons pas passer sous silence sans leurs présenter nos remerciements.

Nos remerciements s'adressent de prime abord à UNGUKA, pour son soutien tant temporel que financier à travers sa politique motivationnelle via le renforcement des capacités de son personnel nonobstant ses moyens limités.

Nos sentiments de remerciement s'adressent également à l'ONG-AQUADEV, pour avoir financé notre formation académique dans le souci d'accompagner le secteur de microfinance en général et UNGUKA dans son développement institutionnel à travers le renforcement de capacités en particulier.

Nous adressons nos sentiments de reconnaissance et de remerciement du fond du cœur à Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples fonctions. Nous lui devons de l'estime et lui gardons un très bon souvenir pour son œuvre éducative.

Nos sincères remerciements s'adressent également à toute la communauté du GESAG pour avoir mis sur pied le programme de Master Africain en Microfinance (MAM) pour la formation des professionnels dans l'industrie de la microfinance. En particulier que les encadreurs du programme et collègues de la 3ème promotion (2010-2011) puisse recevoir nos sentiments de reconnaissance.

Que ceux ou celles qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail puissent recevoir nos profonds sentiments de reconnaissance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG :	Assemblée Générale
BCEAO :	Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BNR :	Banque Nationale du Rwanda
CA:	Conseil d'Administration
CC :	Comité de Crédit
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CG:	Comité de Gestion
CGAP:	Consultative Group to Assist the Poor
COOPEC:	Coopératives d'épargne et de crédit
DG :	Direction Générale
FRAP :	Feuille de réévaluation et d'analyse des problèmes
Frw :	Franc rwandais
IMF :	Institution de MicroFinance
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
KPM :	Kleynveld Peat Marwick Goerdeler
MAM :	Master Africain en Microfinance
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PV :	Procès verbal
QCI :	Questionnaire de contrôle interne
RCD :	République Démocratique du Congo

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Grille d'appréciation des risques	33
Tableau 2: Grille de mesure de la probabilité de survenance	34
Tableau 3: Echelle de mesure de l'impact des risques	35
Tableau 4: Modèle d'analyse pour mettre en place une cartographie des risques liés à l'octroi de crédit au sein d'une IMF	38
Tableau 5: Echantillon d'étude	40
Tableau 6: Echantillon des répondants pour les entretiens	42
Tableau 7: Identification des risques associés au montage des dossiers de crédit.....	66
Tableau 8: Identification des risques associés au déboursement de crédit	68
Tableau 9: Identification des risques associés au suivi de crédit.....	70
Tableau 10 : Identification des risques spécifiques associés au recouvrement de crédit.....	72
Tableau 11 : Critère d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne	74
Tableau 12 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle interne	75
Tableau 13 : Evaluation de la probabilité d'occurrence et de la qualité du dispositif de contrôle interne	76
Tableau 14 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques.....	80
Tableau 15 : Evaluation de l'impact des risques	81
Tableau 16 : Hiérarchisation des risques d'après la probabilité de survenance	85
Tableau 17 : Hiérarchisation des risques d'après leur impact	87
Tableau 18 : Hiérarchisation des risques d'après leur criticité	90
Tableau 19 : Plan d'actions de gestion des risques.....	98

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle d'une cartographie des risques	36
Figure 2 : Cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à UNGUKA.....	93

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne.....	106
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	110
Annexe 3 : Résultats détaillés des tests de permanence et de conformité	111
Annexe 4 : Grille de séparation des tâches du processus d'octroi de crédit.....	115

RESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DE MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE	5
CHAPITRE.1. PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES.....	7
1. 1. PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	7
1.1.1. Notion de crédit.....	7
1.1.2. Typologie	8
1.1.3. Notion de processus d'octroi de crédit.....	8
1.1.4. Buts du processus d'octroi de crédits.....	9
1.1.5. Organisation du processus d'octroi de crédits.....	10
1.1.6. Acteurs du processus d'octroi de crédit	10
1.1.7. Procédures d'octroi de crédit.....	11
1.2. GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS CREDIT	15
1.2.1. Risque crédit.....	16
1.2.2. Types des risques opérationnels liés au crédit	16
1.2.3. Déterminants de gestion et maîtrise des risques opérationnels.....	19
CHAPITRE 2 : CONCEPTION D'UNE CARTHOGRAPHIE DES RISQUES	23
2.1. NOTION ET OBJECTIFS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	23

2.1.1. Notion d'une cartographie des risques	23
2.1.2. Typologie de la cartographie des risques	24
2.1.3. Cartographie des risques comme référentiel d'analyse	24
2.1.4. Communication sur les risques	25
2.1.5. Plan d'audit	25
2.2. DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	25
2.2.1. Identification des risques.....	26
2.2.2. Analyse des risques et/ou évaluation	29
2.2.3. Méthodes et outils d'évaluation des risques.....	31
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	37
3.1. MODELE D'ANALYSE.....	37
3.2. TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES	39
3.2.1. Techniques de collecte des données.....	39
3.2.2. Choix d'échantillon de l'étude	39
3.3. PRESENTATION DES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES	41
3.3.1. Questionnaire de contrôle interne	41
3.3.2. Grille de séparation des tâches	41
3.3.3. Observation	41
3.3.4. Analyse documentaire	42
3.3.5. Entretiens.....	42
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	44
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE	45
CHAPITRE 4. PRESENTATION DE L'INSTITUTION UNGUKA.....	47
4.1. HISTORIQUE DE L'IMF-UNGUKA SA	47
4.1.1. Mission.....	47

4.1.2. Valeurs	48
4.1.3. Services offerts par l'IMF-UNGUKA SA	48
4.2. STRUCTURE FONCTIONNELLE DE L'IMF-UNGUKA SA	50
4.2.1. Comité de Gestion.....	51
4.2.2. Direction Générale	51
4.2.3. Départements.....	52
4.3. OBJECTIFS SPECIFIQUES ET ORGANISATION DE L'IMF-UNGUKA SA EN MATERIE D'OCTROI DE CREDIT	52
4.3.1. Objectifs spécifiques	52
4.3.2. Organisation de l'IMF-UNGUKA SA en matière d'octroi de crédit.....	53
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA SA.....	56
5.1. CONDITIONS PREABLES D'ACCES AU CREDIT AU SEIN DE L'IMF- UNGUKA SA.....	56
5.1.1. Conditions et critères d'éligibilité.....	56
5.1.2. Eléments constitutifs d'un dossier de crédit.....	57
5.2. PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA SA.....	58
5.2.1. Montage de dossier de crédit.....	58
5.2.2. Visite sur terrain	60
5.2.3. Analyse du dossier de crédit.....	60
5.2.4. Décision d'octroi de crédit	60
5.2.5. Déblocage d'un crédit	61
5.2.6. Procédures de suivi et recouvrement.....	61
CHAPITRE 6 : CONCEPTION DE LA CARTHOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF- UNGUKA SA.....	63

6.1. TEST D'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE UNGUKA	63
6.1.1. Test de permanence lié à l'analyse de dossier de crédit.....	63
6.1.2. Test de permanence lié au déboursement de crédit.....	64
6.1.3. Test de permanence lié au suivi et recouvrement des crédits	64
6.2. IDENTIFICATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA SA	65
6.2.1. Identification des risques associés au montage des dossiers de crédit.....	65
6.2.2. Identification des risques spécifiques associés au déboursement de crédit	68
6.2.3. Identification des risques spécifiques associés au suivi de crédit.....	70
6.2.4. Identification des risques spécifiques associés au recouvrement de crédit.....	72
6.3. EVALUATION DU CONTROLE INTERNE SUR LA MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	74
6.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance.....	74
6.3.2. Evaluation de l'impact de risque.....	79
6.3. HIERARCHISATION DES RISQUES ASSOCIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	84
6.3.1. Hiérarchisation des risques d'après la probabilité de survenance.....	85
6.3.2. Hiérarchisation des risques d'après leur impact.....	87
6.3.3. Hiérarchisation des risques d'après leur criticité	90
6.4. CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE UNGUKA.....	92
6.4.1. Commentaire de la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à UNGUKA.....	96
6.4.2. Proposition d'un plan d'actions de maîtrise des risques critiques.	97
6.4.3. Commentaire du plan d'actions.....	100
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	100

CONCLUSION GENERALE..... 101
ANNEXES..... 104
BIBLIOGRAPHIE..... 116

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Les institutions financières bancaires (IFB) occupent une place primordiale dans l'économie nationale de chaque pays quel que soit son niveau de développement. Elles jouent le rôle d'intermédiaire entre les agents disposant des capacités de financement et ceux en besoin de financement. La microfinance rentre dans cette catégorie et est un instrument jugé plus efficace pour la lutte contre la pauvreté surtout dans les pays en développement pour le renforcement des capacités des pauvres à créer des emplois et à générer des richesses de façon durable.

Au Rwanda, après le génocide de 1994, le secteur de microfinance a connu des progrès spectaculaires grâce à l'appui des organisations internationales à vocation humanitaire. Le Gouvernement du Rwanda a reconnu pleinement le rôle que le secteur de la microfinance peut jouer dans la réalisation des objectifs de la Vision 2020 qui consistent à permettre au Rwanda de passer d'un pays à faible revenu à un pays à revenu moyen avec une économie dynamique, diversifiée, intégrée et compétitive dans sa politique nationale de microfinance (NSANZABAGANWA, 2006: 3-5).

Le métier d'intermédiation financière est exposé aux divers risques opérationnels. Nous citerons pour exemple, le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de solvabilité et le risque de marché. La gestion des risques opérationnels en devient alors un élément indispensable et surtout celui de crédit car c'est le cœur des activités de microfinance.

La Banque Nationale du Rwanda (BNR) s'est vue assigner la responsabilité de réglementer et de superviser les institutions de microfinances (IMFs). Elle a ainsi édicté successivement l'instruction n° 06/2002 relative aux activités de microfinance, la politique nationale de la microfinance en 2007, la loi n° 40/2008 portant organisation de l'activité de microfinance et enfin le règlement de la BNR n°02/2009 relatif à l'organisation de l'activité de microfinance. Néanmoins, le secteur a connu une crise qui a occasionné la faillite des certaines IMFs qui étaient mal gérées vers la fin 2005 et début 2006.

Ainsi le contrôle interne paraît aussi important afin d'identifier, d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir les risques auxquels les IMF seraient confrontées. La cartographie des risques liés au processus d'octroi des crédits trouve son importance pour pouvoir se représenter le danger de non maîtrise des risques liés à cet aspect et le goulot d'étranglement de la réalisation des objectifs fixés par l'IMF qui est celui de la pérennité de ses activités.

L'institution de microfinance UNGUKA a été créée dans la période de la crise du secteur précité, car elle a commencé ses activités effectives d'épargne et crédits en août 2005 après agrément de la BNR. Elle connaît une croissance plus rapide, tant du point de vue du programme d'épargne et crédit, qui est son activité principale que du point de vue ressources humaines et matérielles.

Notons que le chiffre d'affaires d'une IMF est issu de ses activités opérationnelles, sources de son revenu. UNGUKA vient de clôturer cinq d'exercices et connaît une croissance rapide, tant du point de vue portefeuille que ressources humaines sans aucune étude pour dégager un aperçu général de risques liés au processus d'octroi de crédit.

Si aucun mécanisme de maîtrise du processus de gestion des crédits n'est pas bien mis en place, cela pourrait, à la longue, jouer défavorablement sur la qualité du portefeuille de crédit et ainsi freiner et/ou faire décliner la croissance de UNGUKA.

En considérant les défis relevés, l'IMF devrait procéder à l'inventaire des risques opérationnels en rapport avec l'octroi des crédits et chercher les voies et moyens pour s'assurer de la mise en place d'un dispositif plus ou moins adéquat afin de s'assurer de la maîtrise de ces derniers sur l'impact de l'institution. En particulier, les solutions possibles pour remédier cette situation seraient les suivantes :

- mettre en place un département et ou un service en charge des risques opérationnels de l'IMF ;
- renforcer la formation du personnel affecté au programme en risque management du processus crédits ;
- concevoir une cartographie des risques opérationnels liés aux crédits de l'IMF.

Nonobstant les solutions proposées, la conception de la cartographie des risques liés aux crédits est retenue pour notre étude. Elle permet, en effet, de jeter les bases d'une bonne gestion des risques et constitue un préalable pour la mise en œuvre des autres solutions.

De ce qui précède, la question suivante de notre recherche serait la suivante : *Quel est le profil des risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits au sein de l'institution de microfinance UNGUKA?*

A cette question principale, il est associé les questions spécifiques suivantes :

- Qu'est ce qu'un crédit et quels sont les risques opérationnels associés?
- Qu'est ce qu'une cartographie de risque ?
- Comment identifier et évaluer les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits ?
- Comment concevoir une cartographie de risque ?
- Quels sont les probabilités et les impacts des risques opérationnels liés au crédit dans UNGUKA ?
- Quels dispositifs mettre en place pour maîtriser ces risques ?

Partant des questions ci-dessus, le thème de notre étude s'intitule « *Conception d'une cartographie de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit au sein de l'«IMF-UNGUKA SA» du Rwanda.*

Cette étude a comme objectif principal d'inventorier les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit, de les évaluer afin de les formaliser dans une cartographie des risques inhérents et proposer les mécanismes de maîtrise de ces risques propres à UNGUKA.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants:

- définir les concepts clés du thème, à savoir le crédit et la cartographie des risques ;
- inventorier les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit;
- recenser les méthodes, les techniques et les démarches d'identification, d'évaluation des risques et d'élaboration d'une cartographie de ces risques ;
- inventorier les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit ;

- évaluer les probabilités et les impacts des risques opérationnels liés au crédit dans UNGUKA et les formaliser dans une cartographie ;
- proposer des dispositifs de maîtrise de ces risques.

Le thème de cette étude s'inscrit dans le cadre de gestion des risques opérationnels crédits de l'IMF-UNGUKA SA pour les crédits individuels.

Cette étude revêt un double intérêt à savoir:

- Intérêt de UNGUKA

L'étude en question ferait la lumière sur la qualité de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits de UNGUKA afin d'améliorer son efficacité opérationnelle. En outre, ce travail pourrait servir de base de documentation pour le développement institutionnel.

- Intérêt pour nous-mêmes

Cette recherche nous permettra d'enrichir nos connaissances du point de vue théorique et pratique en ce qui concerne l'identification, l'évaluation, la maîtrise et l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus des crédits des IMF et son importance pour le management quotidien.

Outre l'introduction et la conclusion générale, notre travail comprend six chapitres regroupés en deux parties.

- La première partie traite de cadre théorique qui décrit le processus d'octroi de crédit, la gestion des risques opérationnels associés et la méthodologie de l'étude.
- La seconde partie concernant le cadre pratique comprend la présentation de la structure sous étude, la description du processus d'octroi de crédit et la conception d'une cartographie des risques de crédit.

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les institutions financières en général et les institutions de microfinance en particulier sont confrontées à des risques opérationnels inhérents à leurs activités. C'est dans ce cadre que les acteurs impliqués dans le domaine, spécifiquement les régulateurs du secteur et les dirigeants sont préoccupés par les risques associés aux différents aspects de la vie de l'institution tout en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit. La conception d'une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit devient un instrument pour la gestion efficace de cette activité.

Pour se faire, l'identification, l'évaluation et l'hierarchisation des risques sont des étapes sine qua non de la conception de la cartographie des risques opérationnels associés au processus d'octroi de crédit au sein d'une institution de microfinance dans le but d'apercevoir la gravité des risques afin de prendre des décisions adéquates au moment opportun.

La première partie consacrée au cadre théorique passera par la revue de littérature en rapport avec le processus d'octroi de crédit dans une institution financière bancaire dont font partie les institutions de microfinance.

CHAPITRE.1. PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES

Toute institution financière bancaire (IFB) repose sur l'intermédiation bancaire dont l'objectif est la réalisation de profit à travers l'octroi des crédits. L'IFB doit maîtriser cette opération qui est un processus et renfermant des différents risques opérationnels y afférents. Ce chapitre traite des notions sur le crédit, du processus d'octroi de crédit et de la gestion des risques opérationnels liés au processus crédit.

1. 1. PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

Le processus d'octroi de crédit est un aspect important pour toute institution financière. De ce fait, il nécessite la bonne compréhension pour déceler les risques associés à chaque étape, ce qui sera développé dans la suite.

1.1.1. Notion de crédit

La notion sur le crédit est perçue par GRUA (2000 :227) de la manière suivante : le terme de crédit désigne au départ une pratique, point une figure juridique particulière. Il ressort qu'un crédit peut se réaliser de trois manières différentes : soit par mise à la disposition de fonds, soit par octroi d'un délai de paiement, soit par un engagement d'une dette. Ces variantes présentent deux traits communs. Le premier est un décalage dans le temps entre deux prestations : le prestataire de crédit s'exécute immédiatement, le bénéficiaire paie plus tard. Le second trait, qui découle du premier, est l'*intuitu personae*. Le décalage des prestations suppose en effet que le prestataire de crédit fasse confiance au souscripteur. L'idée est d'ailleurs contenue dans le mot de crédit (du latin *credere*, croire).

Le crédit étant l'activité principale de toute IFB nécessite une bonne compréhension au travers quelques définitions et une typologie d'une façon générale, objet de cette section sous notions sur les crédits.

Selon BOYE (2006 : 46), un crédit bancaire est un prêt d'argent distribué par les banques à destination des personnes morales et physiques. Le crédit est défini comme sommes avancées par des prêteurs et qu'il faudra rembourser.

1.1.2. Typologie

Les IFB ne vivent principalement que par l'octroi des crédits. Généralement, les IMF qui font partie des IFB mettent en exergue deux types de crédits notamment : le crédit solidaire et crédit individuel.

1.1.2.1. Crédit solidaire

Le crédit solidaire fait appel à un groupement des personnes ayant une cohésion entre elles pour pouvoir accéder à un crédit bancaire faute de manque de garantie afin de constituer une caution solidaire. D'après BOYE (2009 :52), son principe est simple : pour compenser l'absence de garantie matérielle, les emprunteurs se constituent en groupes de cinq personnes et se porte « caution solidaire » : si un de ses membres ne rembourse pas son crédit, les autres devront rembourser à sa place.

1.1.2.2. Crédit individuel

Le crédit individuel est consenti à un particulier approuvant une capacité de remboursement et des garanties au crédit demandé auprès d'une banque ou une IMF. Selon BOYE (2009 :61), le crédit individuel, qu'il soit octroyé par une banque ou une IMF, est accordé en se fondant sur la capacité du client à présenter à l'institution financière des garanties de remboursement et un certain niveau de sécurité.

1.1.3. Notion de processus d'octroi de crédit

L'octroi de crédit est un processus car il revêt plusieurs étapes qui doivent se compléter, avec comme but l'atteinte des résultats d'une IMF. Selon BERNARD et al. (2009 :114), un processus est une succession d'opérations et /ou de fonctions reliées entre elles et concourant à un même objectif. C'est pour cette raison que les risques opérationnels inhérents à cette activité sont présents tout au long de ce processus. La compréhension du processus en rapport avec l'activité d'octroi de crédit au sein d'une IFB serait incontournable afin de pouvoir bien saisir les différents risques qui concourent audit processus.

1.1.4. Buts du processus d'octroi de crédits

Pour toute IFB, l'activité d'octroi de crédit est un processus et chaque étape nécessite une bonne maîtrise des opérations en rapport avec toute activité par l'identification des risques opérationnels y afférents, raison pour laquelle le processus d'octroi de crédit doit avoir des objectifs ou buts à atteindre. Ainsi d'après l'Ordre des Experts Comptables français (2005 :9), l'identification des risques auxquels les entreprises sont confrontées présuppose l'existence d'objectifs pertinents, clairs et définis par la Direction Générale, il s'agit :

- des objectifs stratégiques à long terme permettant de définir les activités de l'entité ainsi que les critères de mesures de la création de valeur (rentabilité financières, capitalisation du savoir faire et du savoir être...) ;
- des objectifs opérationnels qui concerne l'efficacité et la performance des opérations, la fiabilité et la lisibilité du système d'information et des supports de communication financières et non financière, ainsi que le respect des lois, réglementations et directives internes.

L'activité d'octroi de crédit doit être attachée à une fonction opérationnelle bien définie au sein d'une IMF afin de franchir tout le processus en rapport avec le prêt aux emprunteurs. D'après GAUGAIN et al. (2004 :140), la fonction de prêt doit satisfaire trois objectifs fondamentaux :

- les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable ;
- les prêts doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants ;
- les besoins légitimes de crédit des agents économiques et/ou des ménages doivent être satisfaits.

La réalisation des objectifs ou buts du processus d'octroi de crédit nécessite une organisation ainsi que divers intervenants dans ce système.

1.1.5. Organisation du processus d'octroi de crédits

Le processus d'octroi de crédit est considéré comme un système qui doit être organisé afin d'atteindre un but commun dans la réalisation des diverses opérations.

Pour CAMARA (2006 :118), la réalisation des opérations d'octroi de crédit est comme un système organisé en terme de :

- prévision du budget alloué pour le crédit, cadrant avec la politique de crédit définie par la direction générale ;
- sélection des clients à partir des outils permettant de se renseigner sur la situation réelle des clients ;
- étude du dossier à travers laquelle des vérifications exhaustives des éléments du dossier client sont effectuées conformément aux conditions générales exigées par l'octroi de crédit.

Les étapes plus ou moins exhaustives du processus d'octroi de crédit seront présentées dans la suite sous la sous section des procédures d'octroi de crédit.

1.1.6. Acteurs du processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi de crédit étant un système, pour minimiser les risques opérationnels liés aux différentes opérations d'une part, et prendre en considération le client (emprunteur), l'acteur qui est le consommateur final des produits de l'IMF d'autre part, il est primordial de faire un point sur les différents intervenants et/ou acteurs dans ce domaine. En épousant les idées de CAMARA (2006 :36), les acteurs dans le processus d'octroi de crédit sont :

- le Conseil d'Administration, c'est l'organe qui trace la politique générale de l'institution sur tous les aspects y compris la politique de crédit;
- la Direction Générale est l'organe technique de la mise en application de la politique instituée au sein de l'institution;
- la direction de crédit est chargé de la coordination des activités en rapport avec le processus d'octroi de crédit au sein de l'institution ;
- la direction de recouvrement est chargé de la coordination des activités du suivi et de recouvrement des crédits octroyés par l'institution ;

- les agents de crédits sont les techniciens analystes de montage et analystes de dossiers de crédit au sein de l'institution ;
- le comité de crédit est l'organe compétent chargé de statuer et d'approuver toute la demande de crédit au sein de l'institution;
- les clients et membres adhérents sont les consommateurs des services offerts par l'institution et dans certains cas les membres fondateurs de l'institution ;
- l'auditeur interne est chargé du suivi et du contrôle du respect des procédures et politiques instaurées au sein de l'institution ;
- le commissaire aux comptes est l'œil externe à l'institution chargé de fournir des conseils et approuver les comptes annuels de l'institution par émission d'une opinion indépendante.

Pour une coopérative d'épargne et crédit (COOPEC), le conseil de surveillance a un rôle important. Le Conseil de Surveillance est chargé notamment de :

- vérifier les avoirs et les engagements de la COOPEC ;
- contrôler les opérations découlant des décisions de la commission de crédit ;
- soumettre ses recommandations au Conseil d'Administration ;
- s'assurer que les opérations de la COOPEC sont contrôlées périodiquement ;
- convoquer une Assemblée Générale extraordinaire s'il estime que le Conseil d'Administration tarde à prendre les mesures que nécessite la situation ;
- s'assurer que les règles de déontologie applicables à la COOPEC sont respectées (RDC, 2002 :8).

Après avoir donné un aperçu général sur le processus d'octroi de crédit, il est impérieux d'entrer en détail des éléments clés des procédures d'octroi de crédit en question.

1.1.7. Procédures d'octroi de crédit

Les procédures d'octroi de crédit que nous allons développer renferment les principales étapes que franchit le crédit, ce qui permettra à la longue de recueillir les différents risques inhérents au processus d'octroi de crédit. Selon la BCEAO (2009 :61), le processus crédit peut renfermer les étapes suivantes :

- a) expression du besoin ;
- b) élaboration du dossier de demande de crédit ;
- c) instruction ;
- d) décision d'octroi du crédit ;
- e) formalités administratives ;
- f) décaissement ;
- g) suivi après déblocage, remboursement ;
- h) suivi des paiements (clôture du dossier et constatation de défaillance).

CHURCHILL (2001 :51) et MOUHAMADOU (2008 :33) ont retenu, pour leur part, les étapes suivantes :

- a) montage du dossier de demande de crédit ;
- b) analyse technique du dossier de demande de crédit ;
- c) approbation des demandes de crédit ;
- d) déblocage de crédit ;
- e) suivi de crédit ;
- f) recouvrement.

En nous appuyant sur la démarche de ces auteurs, nous retenons les étapes suivantes qui feront l'objet de développement détaillé dans les lignes qui suivent :

- a) constitution du dossier de crédit,
- b) instruction du dossier de crédit,
- c) approbation du dossier de crédit,
- d) décaissement du crédit,
- e) suivi et recouvrement de crédit.

1.1.5.1. Constitution du dossier de crédit

La constitution du dossier de crédit est l'étape préliminaire du processus d'octroi de crédit. Le client exprime son besoin et mène des entretiens avec l'agent de crédit sur son intention de la demande. Selon MOREAU (2002 :135), avant toute chose, il est nécessaire pour l'IMF de

concevoir une grille d'informations sur le client afin d'identifier, de connaître sa réputation et le secteur d'activité dans lequel il exerce. C'est à cette étape que l'agent de crédit doit mener des sondages de base sur l'emprunteur afin de s'assurer de l'expression du besoin réel conformément à sa demande pour, enfin de compte, permettre à ce dernier de constituer une demande propice à l'étude.

1.1.5.2. Instruction du dossier de crédit

L'instruction du dossier de crédit est l'étape où l'agent de crédit procède à l'analyse en profondeur du dossier présenté par l'emprunteur en dressant ses points faibles et ses points forts du fait qu'il dispose toutes les informations possibles à son égard. A ce niveau, les visites au domicile de l'emprunteur s'avèrent indispensable pour valider les informations recueillies à l'étape précédente et celles contenues dans le dossier en étude. Pour CAMARA (2006 :124), cette étape est importante dans le processus d'octroi de crédit et de la mise en place du dispositif de maîtrise de risques. Sa non prise en compte peut être source des risques préjudiciables à la vie de l'institution.

Selon BOYE (2006 : 64), l'analyse des dossiers de crédit, d'une part, et des garanties présentées par le client d'autre part, sont donc fondamentales. Cette analyse est finalement celle que pratique tout banquier avant d'octroyer un prêt. Les agents de crédit responsables de l'instruction du dossier reconstituent des éléments financiers (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie...) sur la base de questions qu'ils posent directement au client ; ils sont capables, par leur formation et leur connaissance de la clientèle, d'interpréter les réponses et de juger leur fiabilité.

Pour bien cerner le financement de l'objet de crédit, les points suivants sont à discuter avec chaque emprunteur (LEDGERWOOD, 1998: 38):

- le but du crédit ;
- l'expérience de chaque membre dans l'activité qu'il développe ;
- les modalités de crédit (montant, durée, nombre d'échéances, taux d'intérêt) ;
- l'apport personnel du client ;
- la garantie proposée.

1.1.5.3. Approbation du dossier de crédit

L'approbation du dossier de crédit est une étape cruciale dans le processus d'octroi de crédit au sein d'une IMF afin d'éviter la distribution au hasard et ainsi minimiser les risques opérationnels éventuels.

Selon CHURCHILL & al. (2001:47), établir un comité de plusieurs personnes pour la prise de décisions d'octroi des crédits est une mesure essentielle de contrôle pour réduire le risque de crédit (et la fraude). S'il revient à un seul individu de prendre des décisions d'octroi de crédit, d'annulation de crédit ou de rééchelonnement ou sur les termes d'octroi de crédit, ce pouvoir peut être facilement abusé. Les responsabilités du comité ne reposent pas seulement sur l'approbation des prêts mais aussi sur le suivi du progrès et leurs implications dans la gestion des défaillances de paiement au cas où un emprunteur a un problème de remboursement. Ce faisant, le comité de crédit assume ses décisions. En plus, les IMF doivent avoir des politiques écrites concernant l'autorité d'approbation des crédits. Ces politiques doivent préciser les montants des crédits qui pourraient être approuvés avec l'apposition des deux signatures, les montants de crédits qui exigent l'apposition de plus de deux signatures et identifier qui a l'autorité pour approuver les crédits. Ces mesures réduisent les risques d'approuver les crédits au hasard.

1.1.5.4. Décaissement de crédit

Le décaissement est l'étape cruciale pour l'emprunteur. Après la décision favorable du comité de crédit, le client est invité pour le déblocage. Pour OSSE (2006 :30), le responsable d'agence invite les clients dont les dossiers ont été acceptés. Il leur fournit des informations sur le mode et la régularité des remboursements à bonne date. Avant le décaissement, il fait signer le contrat de prêt et l'échéancier au client.

1.1.5.5. Suivi et recouvrement de crédits

Le suivi du bon déroulement du prêt est aussi important que l'analyse précédant l'octroi ; ce suivi implique un contact fréquent entre l'institution et son client, avec des visites régulières. Pour CAMARA (2006 :125), le suivi du crédit et des activités financées constituent les étapes à risques majeurs et multiples puisqu'ils permettent à l'institution de :

- s'assurer que les clients ne détournent pas le crédit de son objet, tel que stipulé sur la demande du client ;
- rappeler les échéances de remboursement aux clients afin de maintenir un bon taux de remboursement ;
- recouvrer les montants dus sur les crédits en souffrances.

Quant à BOYE (2009 :164), il soutient que les modalités concrètes de versement des échéances varient d'une IMF à une autre. Dès les premières échéances de remboursement, le suivi doit être régulier, afin de réagir très vite si un emprunteur se révèle être un mauvais payeur et de ne pas laisser de mauvaises habitudes s'installer.

1.2. GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS CREDIT

La gestion de risque est une activité primordiale pour toute IFB afin de bien réaliser ses activités de crédits. D'après SARDI (2002 :309), le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini et ne fait pas l'objet d'un consensus. Il correspond à une série de pertes occasionnées par la gestion des opérations qui ne sont pas reliées directement aux risques parfaitement identifiables, appelés parfois risques financiers, tels que les risques de marché, de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt. Certains d'ailleurs définissent le risque opérationnel comme tout risque outre que les risques financiers. Selon ROUACH & al (1998 :309), la prise de risques est au cœur de l'activité bancaire, elle a aussi un impact considérable sur la rentabilité des établissements de crédit.

De part les conséquences néfastes des risques opérationnels, la nécessité du contrôle interne du processus d'octroi de crédit est important. Pour RENARD (2002 :99), le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit interne ont notamment pour mission d'assurer la maîtrise. La gestion des risques liés au processus crédit est alors importante pour la maîtrise des activités inhérentes et ainsi minimiser les pertes de l'IMF. Selon CHURCHILL & al (2001:2), la gestion du risque, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. La gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent.

1.2.1. Risque crédit

La notion de risque peut être définie selon ROUACH & al (1998 :310) comme un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou préjudice, que celui-ci soit une dégradation ou une perte. Un crédit est dit à risque d'après BOYE (2009 :215) à x jours s'il a connu au moins un retard de paiement de plus x jours par rapport à l'échéance prévu. Dans ce cas, on considère que la totalité de la somme restant due par l'emprunteur est à risque (et non pas seulement le montant de l'échéance en retard).

Pour SARDI (2002 :39), le risque de crédit est « la perte potentielle consécutive de l'incapacité d'un débiteur d'honorer ces engagements ». Selon COHEN (2003 :178), le risque de crédit c'est le risque le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une IMF. Le risque de crédit est à la base de la détérioration de la qualité du portefeuille crédit, cause des pertes et crée des charges énormes.

De ce qui précède, nous pouvons dire que la gestion des activités de crédit dans une IMF requiert une bonne maîtrise des différents risques y afférents sous un contrôle rigoureux par la connaissance et l'optimisation de la gestion des risques auxquels elle serait confrontée.

1.2.2. Types des risques opérationnels liés au crédit

Les risques opérationnels peuvent prendre plusieurs formes. Ainsi ROUACH & al (1998 :310-311) présentent une liste des risques de bases regroupés en six grandes catégories à savoir : risques financiers, risques de signature ou contrepartie, risques commerciaux, risques sur les biens et les personnes, risques opérationnels et techniques et risques de gestion interne. Quant à MADERS (2006 :10), il présente les risques opérationnels les plus fréquents liés au processus de crédit à savoir le risque client, le risque de malversation, le risque réglementaire et le risque d'illiquidité. A ces risques, KNIGHT & al. (2003:55) ajoutent le risque stratégique en ce qui concerne la mise en place de politique crédit, MADERS & al. (2006 :80), le risque du système informatique en rapport avec le traitement de gestion de crédit, SARDI (2002:65), le risque de comptabilité pour l'enregistrement des opérations liées au décaissement de crédit, et CHURCHILL & al. (2001:52), le risque de fraude.

1.2.2.1. Risque client

Le risque client est non spécifique aux établissements bancaires et financiers. Selon ROUACH & al. (1998 :312), il y est cependant formalisé depuis longtemps et a été répertorié sous plusieurs appellations telles que le risque de crédit, le risque de défaillance des clients ou le risque contentieux. Pour COHEN (2003 :178), le risque client est appelé aussi risque produit ou « concurrentiel » ; il correspond au risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence, à un instant donné.

1.2.2.2. Risque de malversation

Le risque de malversation est appelé également « risque de détournement », « de collusion » ou « de vol » ; selon POULIOT & al. (2002 :29), il correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'IMF, seul ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe. Il est important de maîtriser ce risque tout au long du processus d'octroi de crédit, qualité de réussite de la gestion dudit processus.

1.2.2.3. Risque réglementaire

Le risque réglementaire traduit, selon ROUACH & al. (1998 :315), le risque lié au non respect des dispositions légales ou réglementaires propres à l'activité ou à la profession. Cette définition est corroborée par SARDI (2002:451) ; appelé aussi « risque juridique », « risque fiscal » ou « risque pénal », le risque réglementaire en matière de crédit serait ainsi lié à la non application des dispositions légales ou réglementaires en rapport avec l'octroi de crédit.

La mise en place d'un crédit nécessite les préalables y compris la conclusion du contrat de prêt. Pour AUBERT & al (2004 :90) certaines sources de risque réglementaire sont:

- l'établissement de preuve de violation d'une obligation contractuelle ;
- la définition et la mesure de l'obligation contractuelle ;
- les documents non complétés ;
- la capacité exécutoire des provisions contractuelles ;

- la détermination des juridictions qui ont un pouvoir légal sur le litige ;
- le changement non anticipé survenu dans la législation ou réglementation en vigueur et leur interprétation.

1.2.2.4. Risque stratégique

Le risque stratégique, appelé aussi « risque de politique générale » ou risque de management », correspond au risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente dans la gestion des dossiers client et le suivi des crédits propre à l'institution (KNIGHT & al., 2003:55).

1.3.2.5. Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité exprimé, d'après ROUACH & al (1998 :312), la probabilité de cessation de paiement, ce qui, pour un établissement bancaire, est généralement lié à une impossibilité de se refinancer ou à des conditions de refinancement entraînant mécaniquement des pertes. Selon CALVET (2002 :120), le risque d'illiquidité est le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, très particulièrement ses dettes à vue. Ce cas peut être dû à la distribution des crédits non contrôlé et à défaut de la trésorerie pouvant conduire au problème de liquidité.

1.2.2.6. Risque sur les systèmes d'information

Le risque sur le système d'information correspond, selon MADERS & al (2006 :80), au risque lié à l'architecture générale du système d'information et de l'organisation des traitements des dossiers de crédit, dans la mesure où le suivi du crédit est adossé aux systèmes d'information.

1.2.2.7. Risque comptable

Selon SARDI (2002:65), toute opération d'octroi de crédit se traduit par une écriture comptable matérialisant ainsi le schéma comptable qui permet de suivre la traçabilité des informations comptables et financières. Ainsi le risque comptable découle d'un mauvais enregistrement des opérations par les agents en charge de la fonction comptable ou d'un mauvais paramétrage des

logiciels comptables et de gestion de crédit lorsque les écritures comptables sont générées par ceux-ci.

Dans le même ordre d'idée, le risque comptable est le risque principal provenant des erreurs administratives susceptibles de fausser les états financiers. Ces erreurs peuvent se matérialiser dans l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations ; on peut citer:

- un double encaissement de chèque ;
- un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire ;
- le décaissement du crédit avant la reprise des garanties prévues ;
- le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération (MOELLER, 2007 :75).

1.2.2.8. Risque de fraude

Dans toutes les opérations financières, il y a risque de fraude. Selon CHURCHILL & al. (2001:52), aucune IMF ne peut se prévaloir d'être à l'abri de fraude perpétrée par le personnel isolément ou de connivence avec le client dans le processus d'octroi de crédit.

1.2.3. Déterminants de gestion et maîtrise des risques opérationnels

Après avoir inventorié les risques, il revient de présenter les éléments ou les facteurs pouvant contribuer à la gestion et maîtrise de ces risques.

1.2.3.1. Bonne gouvernance

La bonne gouvernance est un élément important dans la gestion et maîtrise des risques au sein d'une IMF. Selon CHURCHILL & al.(2011:12), bonne gouvernance et ressources humaines performantes sont deux déterminants majeurs pour la gestion et le contrôle des risques au sein de l'IMF. Le conseil d'administration joue le rôle de contrôle ultime dans une IMF. Une des responsabilités importantes de ce conseil est d'analyser les risques et s'assurer que l'IMF prend des mesures de contrôle appropriées pour minimiser sa vulnérabilité. Ce manuel est un outil

précieux pour les administrateurs pour analyser d'une façon définitive les risques potentiels et identifier exactement les zones les plus vulnérables.

1.2.3.2. Personnel

Tous les membres du personnel contribuent au processus de gestion des risques et de contrôle interne pour la gestion et maîtrise des risques dans une institution et en ont la responsabilité. En particulier, ils appuient l'élaboration et la mise à jour de la documentation sur les risques, recensent et évaluent les risques dans leurs domaines d'activité et contribuent à les atténuer. Le personnel est un autre déterminant majeur pour la gestion et maîtrise des risques au sein de l'IMF. Comme une industrie de prestation de services, la fourniture de produits de microfinance est aussi important ou plus importante que les produits mêmes. Une IMF peut considérablement réduire sa vulnérabilité à la plupart des risques si elle a des employés bien formés et motivés (CHURCHILL & al., 2011:13).

1.2.3.3. Outils de gestion

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. Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants. En plus il va falloir analyser si les procédures et les politiques sont bien fondées, et savoir si elles sont appliquées (CHURCHILL & al., 2011:8).

Les notions suivantes sont indispensables pour la gestion et maîtrise des risques: la définition des processus y compris séparation des fonctions et procédure à suivre en cas de non conformité, attributions, compétences et responsabilités du conseil d'administration, de la direction et du « chief risk officer » ainsi que délimitation de la complaisance par rapport à des fonctions

proches telles que contrôle des risques, gestion des risques, révision interne et service juridique (KPM, 2005 :1).

1.2.3.4. Reporting

Une politique de gestion des risques n'a que peu de sens sans un processus de reporting et de surveillance complet. Il doit intervenir à chaque étape de la gestion des risques, depuis l'identification des risques jusqu'au suivi du dispositif. C'est une mission cruciale qu'on retrouve dans des entreprises structurées pour lutter contre leurs risques. L'idée n'est donc plus de s'attacher à un reporting passif sur les défaillances constatées mais de s'intéresser davantage à un suivi proactif axé sur le niveau de maîtrise des risques par les opérationnels (DIDIER, 2007 :11).

1.2.3.5. Systèmes d'information

Le système d'information est un dispositif important dans la maîtrise des risques opérationnels au sein de toute institution. Selon DJEFAL (2007:39) et RENARD (2005:157), le système d'information est développé par les institutions de microfinance comme une technique de conduite et de sécurisation de leurs activités. Ces systèmes englobent le contrôle de gestion ainsi que toutes les données statistiques utiles à la gestion. Sur ce point, l'institution doit mettre en place des tableaux de bord propres au processus crédit et avoir des informations pour suivre les performances de l'unité de crédit et des produits de crédit, la situation de marché pour lui permettre d'ajuster son activité de crédit. L'information doit être utile et pertinente, être disponible en temps opportun, être exhaustive, être fiable et vérifiable et doit concerner toutes les fonctions.

1.2.3.6. Garanties au crédit

Avant de mettre en place un crédit, l'IMF doit s'assurer de son remboursement. Ainsi, le crédit doit être couvert par des garanties fiables. Pour la BNR (2001:54) un crédit doit disposer des garanties suffisantes pour protéger la banque contre la perte du principal et des intérêts par le biais de sa disposition opportune dans le cadre d'un programme de liquidation forcée et qui est caractérisée par :

- a) une garantie prouvée par des documents légaux appropriés;
- b) une valeur nette de marché attribuable à la garantie qui convient pour couvrir le montant du principal et des intérêts impayés, ainsi que les dépenses de recouvrement;
- c) l'absence de privilèges antérieurs sur la garantie qui pourraient réduire sa valeur ou autrement empêcher l'obtention de titre sans charge;
- d) absence de difficultés prévisibles dans la saisie ou la disposition effective de la garantie.

Tout au long de ce chapitre, nous avons esquissé la notion de crédit, le processus d'octroi de crédit et la gestion des risques opérationnels liés au processus de crédit au sein d'une IMF. Cependant, les éléments indispensables à la présentation de la matrice des risques auxquels est exposé une IMF n'ont pas été traités entre autres : les outils, les techniques et les méthodes d'évaluation des risques pour enfin de compte dresser une cartographie de risque liés au processus d'octroi de crédit, l'objet de notre second chapitre.

CHAPITRE 2 : CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Les risques liés au processus de crédit restent la préoccupation de toute IFB soucieuse de la pérennité de ses activités. Les dirigeants doivent alors mettre en place des dispositifs adéquats de maîtrise de ces risques ; d'où la nécessité d'avoir une représentation graphique des différents risques liés au processus d'octroi de crédit à travers une cartographie de risques.

2.1. NOTION ET OBJECTIFS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Dans cette section, nous allons faire le point sur la notion et objectifs de la cartographie des risques.

2.1.1. Notion d'une cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil indispensable dans la gestion quotidienne pour les décideurs des IMF. AMRAE (2001 :4) la définit comme un outil permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles. C'est un moyen de suivi et de communication. Pour POULAIN & al (2006 :293) la cartographie des risques est un outil permettant d'enclencher une réflexion sur le processus de management des risques grâce au suivi de l'évolution des risques identifiés.

La cartographie des risques, comme son nom l'indique, présente les différents risques encourus par une institution dans l'exercice de ses activités pour, en fin de compte, permettre aux décideurs de prendre des mesures appropriées dans la gestion et maîtrise desdits risques opérationnels. Pour RENARD (2002 :149) et MOREAU (2002 :126), les objectifs d'une cartographie des risques sont :

- inventer, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;

- servir de référentiel d'analyse permettant de choisir la démarche à adopter en matière de gestion des risques ;
- servir de moyen de communication contribuant à l'amélioration de la qualité des informations sur les risques au sein de l'institution ;
- permettre de dresser un plan d'audit et du reporting servant de guide d'application.

2.1.2. Typologie de la cartographie des risques

Pour la délimitation du champ d'étude des risques, il a été distingué deux types de cartographie des risques par DE MARSHALL (2003 :17) :

- la cartographie globale dont l'étude est basée sur l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée ;
- et la cartographie thématique dont l'étude des risques est liée à un domaine particulier de l'identité.

2.1.3.1. Cartographie globale

Ce type de cartographie des risques recense, d'après DE MARSHALL (2003 :23), l'ensemble des risques d'une organisation en vue de les réunir, de les évaluer et de les hiérarchiser.

2.1.3.2. Cartographie thématique

Selon BEGUIN (1994 :84), le principal intérêt de la cartographie thématique est de permettre une comparaison et réunir les risques sur un même thème factuel à travers une représentation des données géographiques. La cartographie thématique sert de base afin de pouvoir noter plusieurs autres formes de cartographie pouvant être soit un spectre, un polygone, une matrice ou tout simplement un tableau.

2.1.3. Cartographie des risques comme référentiel d'analyse

La cartographie de risque sert de référentiel à tout gestionnaire de risques. Selon CAMARA (2006 :27), ce dernier doit posséder trois compétences clés:

- tout d'abord être capable d'identifier les risques actuels et futurs ;

- ensuite être à même de concevoir et mettre en œuvre les contrôles pour maîtriser ces risques ;
- enfin suivre l'effectivité des contrôles mis en œuvre.

2.1.4. Communication sur les risques

La cartographie des risques sert de moyen de communication entre différents intervenants au processus d'octroi de crédit. Elle contribue à éclairer les membres et actionnaires de la transparence dans le traitement des dossiers des clients ; c'est aussi un outil de communication pour les responsables d'un même processus : direction générale, les différents comités mis en place par le Conseil d'Administration et les agents de crédits (CAMARA, 2006 : 57).

2.1.5. Plan d'audit

La cartographie des risques sert de lumière dans la planification d'activités en ce qui concerne la gestion et la maîtrise des risques. Selon RENARD (2002 :149), c'est bien évidemment le plan d'audit qui, à partir de la cartographie, va nous renseigner sur l'importance du risque de l'activité auditée ; donc pas de plan sans outil de mesure du risque.

Pour DE MARSHALL (2003 :50) les mesures proposées à travers les plans d'actions sont sous diverses formes à savoir :

- des actions correctives ponctuelles ;
- la mise en place d'une procédure de contrôle récurrente ;
- la mise en place d'indicateurs pour un suivi régulier de risques significatifs ;
- le transfert d'un risque vers l'assurance ou l'externalisation ;
- la réduction du risque.

2.2. DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Dans cette section, nous allons passer en revue les démarches de la conception d'une cartographie des risques.

Selon BAPST (2001 :4), la conception de la cartographie passe par le respect du principe de base se décomposant en quatre phases :

- analyse préliminaire des risques qui passe par l'organisation des activités, l'utilisation d'une méthodologie et la communication des risques recensés ;
- identification des risques les plus significatifs ;
- validation et hiérarchisation des risques ;
- synthèse et plan d'actions.

Pour MOULAIRE (2009:6-12), la conception d'une cartographie des risques franchit les étapes suivantes : disposer des pré-requis, recenser les risques, évaluer chaque risque et représenter les risques dans une cartographie. Ensuite selon MADERS & al (2006 :71), le succès de la phase de conception passe par la réalisation de trois étapes suivantes :

- le diagnostic de la situation ;
- la recherche de solution ;
- la formalisation des solutions.

Par la synthèse des étapes présentées par les auteurs ci-dessus, nous pouvons retenir une démarche en quatre étapes pour la conception de la cartographie des risques: l'identification des risques, l'évaluation des risques, la hiérarchisation des risques et la présentation des risques dans une cartographie des risques.

2.2.1. Identification des risques

L'identification des risques est une étape cruciale pour pouvoir dresser une cartographie des risques afin que les décideurs aient une représentation de la vulnérabilité des activités de l'institution pour enfin de compte prendre des dispositifs de maîtrise de ces risques.

Pour CALVET (2002 :120), l'identification des risques opérationnels ainsi que la connaissance de leur impact sur les informations financières et comptables pourra être faite en dressant une cartographie des risques encourus, de part les activités et les fonctions supports nécessaires à la conduite de ces activités. Pour l'identification des risques RENARD et al. (2009 :155) et

RENARD (2003 :100-101) prônent que toutes les définitions mettent en évidence les composantes du risque en ce qui concerne :

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

2.2.1.1. Approche d'identification des risques

L'identification des risques une démarche méthodologique. Nous allons développer trois approches : l'approche « Bottom-up », l'approche « Top-Down » et l'approche combinée.

a. Démarche top down

L'identification du risque s'effectue de manière fermée par le concepteur de la cartographie. C'est un processus qui lui permet de descendre chercher l'information. En fait, le responsable auditeur ou le gestionnaire de risque identifie les risques et les soumet aux opérationnels (RENARD, 2003 : 100).

b. Démarche bottom up

Dans cette démarche, les intervenants au processus d'octroi de crédit au sein d'une institution et le gestionnaire des risques selon DE MARSHALL (2003 :15). Ce type d'identification, se fait généralement par l'intermédiaire d'interview.

c. Démarche combinée

La démarche combinée comme le nom l'indique combine les deux précédentes. Chaque responsable est impliqué pour identifier les risques liés au processus de crédit, évidemment assisté par l'auditeur ou le risk manager. De ce fait en remontant jusqu'à la direction, on obtient l'ensemble des risques spécifiques de l'entreprise dans l'objectif de s'assurer que tous les risques ont été pris en compte (RENARD, 2003 : 100).

2.2.1.2. Méthodes d'identification des risques

Les méthodes d'identification des risques vont être développées dans la suite.

a. Méthode basée sur une check-list

La méthode d'identification, d'après BERNARD (2006 :74-76) utilise une boîte à outils diversifiés comportant à la fois des critères d'analyse des risques, des entretiens intitulés séances de créativité, la réalisation de questionnaires de contrôle interne destinés à visualiser la vulnérabilité aux risques dans les différentes entités et des plans d'actions de contrôle interne pour maîtriser les risques. La méthode d'identification des risques repose, outre sur la connaissance de la typologie des menaces, sur l'analyse détaillée des étapes du processus d'octroi de crédit en utilisant trois critères principaux : la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité.

b. Méthode basée sur les activités

Pour RENARD (2004 :76 ; 2005 :154), il suffit de se demander ce qui arriverait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas du tout faite. Le management doit à tous les niveaux identifier minutieusement le risque et prendre les mesures adéquates afin de le limiter. En effet, l'identification basée sur les tâches part du principe que les activités sont à découper en plusieurs tâches élémentaires. Les risques opérationnels sont gérés à l'intérieur de chaque secteur d'activités et un vaste assortiment de contrôles, de freins et de contrepois destinés à réduire au maximum les risques opérationnels liés à chaque activité est mis en place.

c. Méthode basée sur l'atteinte des objectifs

L'atteinte des objectifs est le point focal de chaque institution. Pour RENARD (2005 :155), ces objectifs sont censés être en adéquation avec la mission et les moyens de l'IMF. Ils sont déclinés à l'intérieur du service en sous objectifs, mesurables, suivis par le système d'information, réalisables dans les délais et réalistes.

d. Méthode historique

L'identification par la méthode historique se base sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'institution. Dans cette méthode, la distribution des variations futures des facteurs de

risque est assimilée à celle observée sur une période passée. On utilise donc les variations passées pour réévaluer le portefeuille et simuler ses pertes et profits (BRUNEL, 2009:31)

Les méthodes d'identification des risques ci-haut en combinaison avec les techniques ou outils d'identification constituent une démarche complète pour une identification exhaustive des risques opérationnels au sein de toute institution.

2.2.1.3. Outils d'identification des risques

Les outils utilisés pour l'identification des risques en rapport avec le processus d'octroi de crédit peuvent être : un questionnaire de contrôle, l'interview, une feuille de réévaluation et d'analyse des problèmes (FRAP) et une feuille de réévaluation des risques.

2.2.1.3.1. Le questionnaire

Selon DE MARCHALL (2003:16), le questionnaire est un outil recommandé dans le cadre d'une démarche d'identification des risques. Le questionnaire à choix multiple (QCM) contribue plus à identifier les risques les plus significatifs et surtout quand la démarche d'identification des risques empruntée est celui de «Top-Down».

2.2.1.3.2. L'interview

Une grille déterminée à l'avance est utilisée comme technique d'identification pour s'assurer que le maximum des risques possibles sera évoqué au cours de l'interview. Il est utilisé lors de la démarche « Bottom-Up » (MOREAU, 2002 : 52).

2.2.2. Analyse des risques et/ou évaluation

L'évaluation ou l'analyse des risques aboutit au développement des stratégies de gestion et maîtrise des risques identifiées. En fait, pour LEJEUNE (2006 :3), l'analyse du risque consiste, au mieux, à développer l'activité de l'entreprise, au pire d'en assurer la pérennité. Elle a vocation à gérer les risques de l'entreprise dès lors qu'elle veille à mesurer et à évaluer les

risques puis développer les différentes stratégies destinées à garder le risque sous contrôle. L'analyse des risques peut aider à leur gestion efficace et à améliorer ses performances en contribuant à :

- limiter les surprises et à améliorer et à accroître les certitudes ;
- améliorer la prestation des services ;
- faciliter la gestion du changement ;
- optimiser l'utilisation des ressources;
- simplifier et accélérer les prises de décisions ;
- éviter les dépenses inutiles ;
- mieux gérer les activités contingentes et les maintenances.

Pour chaque risque, quatre options sont possibles RENARD & al, (2006 :88) à savoir :

- accepter le risque, donc ne rien faire. Prennent place dans cette catégorie les risques jugés comme risques acceptables ;
- éviter le risque en suggérant d'autres procédés ou procédures ou organisation ;
- éliminer ou réduire le risque en diminuant la fréquence par une meilleure politique de prévention ou en minimisant l'impact par une meilleure politique de protection ;
- transférer le risque très généralement par l'utilisation de l'assurance.

L'évaluation des risques consiste à analyser la probabilité et l'impact de différents risques sur la réalisation des objectifs de l'institution et établir une liste des priorités. Pour l'estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activité selon RENARD et al (2009 :158), cette appréciation se fait en considérant le risque maximum possible, également nommée risque intrinsèque ou risque spécifique ou risque inhérent. Pour cette double évaluation, une échelle à trois positions est possible:

- faible ;
- moyens ;
- élevé.

2.2.3. Méthodes et outils d'évaluation des risques

L'évaluation des risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédits au sein d'une IMF est possible grâce à l'utilisation des méthodes d'évaluation efficaces pour toutes les catégories de risques identifiés (DE MARESCALL, 2003 :9).

2.2.3.1. Méthodes d'évaluation des risques

Nous allons traiter de deux sortes de méthodes : quantitatives et qualitatives.

a. Méthode quantitative d'analyse des risques

L'analyse quantitative des risques s'appuie sur des données quantifiables, ce qui rend complexe l'utilisation de cette méthode, car cela nécessite le recueil de données objectives et inhérentes à chaque processus. Il existe, d'après BERGERET & al (2002:11), des risques intangibles ou immatériels pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser.

b. Méthode qualitative d'analyse des risques

Elle est utilisée lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantifier et/ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables pour une évaluation quantitative d'une part et quand les coûts nécessaires de collecte ainsi que d'analyse sont énormes. D'après BERNARD (2006 :17), ces appréciations sont établies pour ce qui est de la probabilité au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation. Selon DESROCHES & al (2003:58), son but consiste à identifier :

- les événements à risques apparaissant suite à la défiance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises.

Après avoir parlé des méthodes d'évaluation des risques, nous allons dans la suite présenter les outils y associés.

2.2.3.2. Outils d'évaluation des risques

Nous allons citer quelques outils d'évaluation des risques à savoir: l'évaluation du risque par la notation, l'évaluation du risque par scoring et la grille d'appréciation des risques.

a. Evaluation du risque par la notation

Cette pratique d'après COHEN (1995 :35) constitue un moyen d'information classique sur le niveau du risque de défaillance de l'emprunteur. Elle consiste à attribuer une note pour exprimer un jugement sur la capacité du client à rembourser les intérêts et le capital d'un prêt à court terme ou long terme à une certaine échéance.

Selon AMRAE (2001 :12), un travail détaillé d'analyse des risques et des échelles de notation est nécessaire, car il constitue un système de tableaux de bord pouvant être mis en place et impliquer un grand nombre des collaborateurs sur les risques opérationnels.

Pour IERSE (2007 :31), la notation collective des risques est la confrontation des opinions d'un débat. Le risque manager va utiliser ces notations pour établir une cartographie globale des risques majeurs pour l'entreprise et mettre en évidence les priorités à examiner en termes de plans d'actions.

b. Evaluation du risque par le scoring

Selon COHEN (1998 :182), la finalité de scoring est de pouvoir évaluer le risque de solvabilité de l'emprunteur, c'est en plus une méthode d'analyse discriminante dont le caractère multidimensionnel permet une analyse plus approfondie que les techniques unidimensionnelles. Pour DESMICHT (2004 :272) et LABADIE & al (2001 :173), les agents expliquent les raisons

de la décision lors de leurs analyses. Les méthodes de crédit scoring sont des méthodes de prévision statistique de la défaillance d'entreprises.

L'évaluation du risque par le scoring sert d'outil de prise de décision du comité de crédit d'une part et des agents de crédit d'autre part lors de montage des dossiers de crédit.

c. Grille d'appréciation des risques

La grille d'appréciation est établie en tenant compte de critères plus fins, avec une échelle simple (du type fort, moyen, faible) et la somme « des points » attribué forme la cotation du risque (MADERS, 2006 : 49). Le tableau ci-après est un modèle d'une grille d'appréciation des risques.

Tableau 1: Grille d'appréciation des risques

Probabilité du risque	Gravité du risque	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	-

Source: ROUSSEAU(2002 :71)

d. Evaluation de la probabilité de survenance

Pour RENARD (2006 :143), peu importe la méthode utilisée pour évaluer le risque, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque. Notons que le risque est obtenu par l'association de l'impact et de la probabilité d'apparition, c'est pour cela qu'il est nécessaire de mettre en place une stratégie à chaque risque identifié afin de :

- minimiser l'impact en mettant en place une politique de sécurisation du patrimoine de la structure ;
- minimiser la fréquence d'apparition par la mise en place d'une politique de prévention du risque.

Par croisement de l'impact et de la probabilité, une cotation est obtenue à partir du produit de l'échelle de mesure de la probabilité de survenance et de celle de l'impact de survenance.

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques classe les risques selon leurs appréciations, leurs catégorisations et selon leurs probabilités de survenance comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Grille de mesure de la probabilité de survenance

Classe	Intitulé du risque	Catégorie du risque	Probabilité du risque
1	Extrêmement improbable	Très faible	$P < 0,01$
2	Très improbable	Faible	$0,01 < P \leq 0,1$
3	Improbable	Moyenne	$0,01 < P \leq 0,3$
4	Possible	Forte	$0,3 < P \leq 0,7$
5	Probable à certain	Très forte	$0,7 < P < 1$

Source : DESROCHES & al. (2003 :139)

Une fois les informations collectées, c'est à partir de l'échelle de mesure de la probabilité de survenance des risques que ces derniers sont cotés par l'attribution d'une note. A partir de cette échelle et la cotation des risques, il en résulte l'appréciation de l'impact de survenance de chaque risque identifié.

e. Evaluation de l'impact de survenance

Pour DESROCHES & al (2003 :138), le choix de cette démarche est motivé par la nature du risque d'une part et le coût engagé d'autre part. De ce fait, développer cette stratégie permettra aux dirigeants de prendre de mesures entres autres :

- accepter le risque sans prendre des dispositions pour la maîtrise ;
- partager le risque en souscrivant une police d'assurance ou en le partageant avec un tiers ;
- éviter le risque en cessant l'activité d'octroi de crédit ;
- réduire le risque en prenant les dispositions nécessaires.

Ainsi, par la combinaison de l'impact ou gravité du risque et des facteurs de probabilité d'apparition donne une mesure du risque. Le tableau 3 ci-après donne une idée de l'échelle de mesure de l'impact des risques.

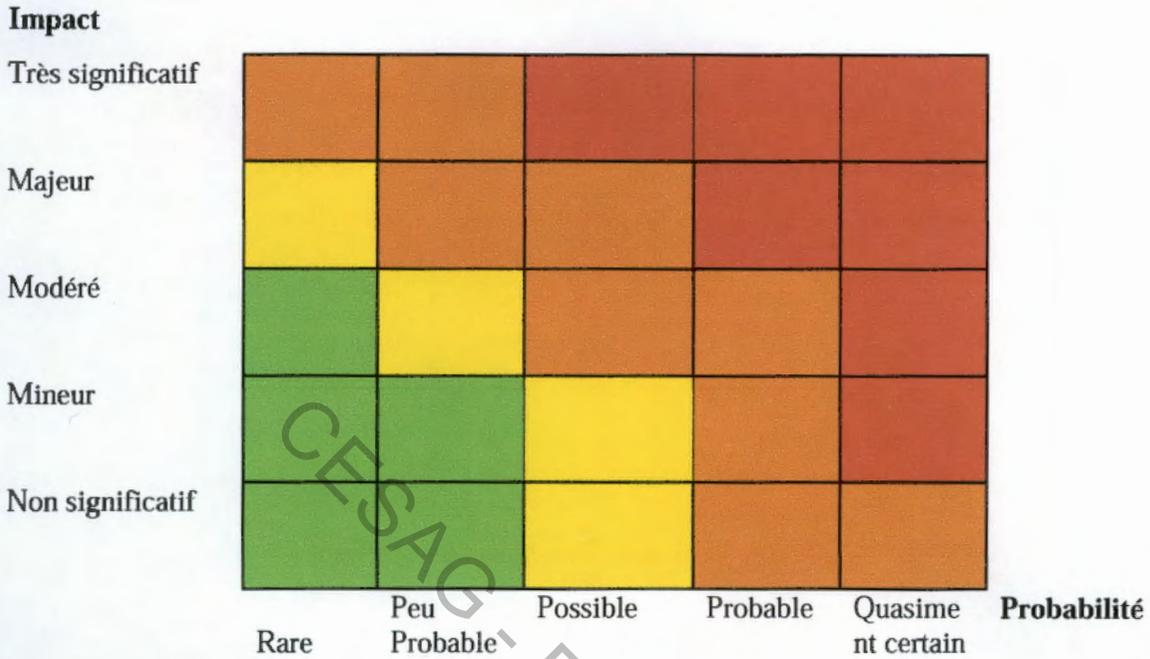
Tableau 3: Echelle de mesure de l'impact des risques

Score	Impact du risque	Description du risque	Nature des conséquences
1	Négligeable	Perte < à ...	Aucun impact
2	Significatif	Perte de...à...	Faible dégradation des performances
3	Majeur	Perte de...à...	Dérive légèrement inférieurs
4	Critique	Perte de...à...	Dérive supérieure
5	Catastrophique	Perte > à...	Dérive extrêmement importante

Source : DESROCHES & al (2003 :138)

Il apparaît que si certains risques sont évidents, d'autres le sont moins, ce qui nécessite de procéder à une revue systématique afin d'identifier, d'évaluer et de classer les risques les uns par rapport aux autres. Ainsi, cela nous amène au modèle de cartographie des risques sous forme d'une matrice d'appréciation.

Figure 1: Modèle d'une cartographie des risques



Source : Nous même, inspiré de KPMG (2006 :2)

Cette représentation donne un aperçu général des risques au sein d'une institution et par conséquent pouvant être un frein à la réalisation des objectifs.

La gestion du processus d'octroi des crédits au sein d'une IMF nécessite des outils adéquats, en l'occurrence une représentation générale des risques liés à chaque étape du processus. C'est le rôle de la cartographie des risques qui est considérée comme une photocopie représentant les risques auxquels est exposée une organisation au moment donné. C'est un outil qui sert de guide pour tout le personnel comme moyen de gestion des risques quotidiens et pour les décideurs dans la prise des décisions au moment opportun.

Après avoir donnée un aperçu général sur la cartographie des risques, cette première partie sera bouclée par le troisième chapitre consacré à la méthodologie de notre recherche.

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La réalisation de tout travail de recherche nécessite une démarche méthodologique adaptée au domaine et thème sous étude. Ainsi ce chapitre traite du modèle d'analyse et techniques de collecte des données pour aboutir à la conception d'une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit au sein de l'IMF UNGUKA.

3.1. MODELE D'ANALYSE

Le modèle que nous allons présenter dans la suite va nous servir de guide pour identifier, analyser et évaluer les risques liés au processus d'octroi de crédit pour, en fin de compte, concevoir une cartographie des risques respectifs. Le modèle ci-après indique les étapes, les objectifs ainsi que les techniques à mettre en œuvre tout au long de notre recherche.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4: Modèle d'analyse pour mettre en place une cartographie des risques liés à l'octroi de crédit au sein d'une IMF

Etapes	Objectifs	Techniques
Analyse du contexte	Connaitre et comprendre le processus d'octroi de crédit	Analyse documentaire, interview, observation
Identification des risques	Recenser les risques liés au processus d'octroi de crédit	Analyse documentaire Test de conformité Liste (tableau d'identification)
Analyse des risques	Analyser de manière détaillée le système organisationnel; Concevoir des méthodes d'analyse des risques Communiquer les risques	Interview Analyse documentaire
Evaluation des risques	Evaluer qualitativement et quantitativement des risques	Echelle de mesure Scoring Grille d'appréciation des risques Analyse documentaire Interview
Hierarchisation des risques	Classer et lister les risques par priorité	Grille d'appréciation Classement selon les critères probabilité et impact
Evaluation du contrôle interne	Disposer d'informations sur la qualité de contrôle interne	Questionnaire de contrôle interne Test de conformité Manuel des procédures d'octroi des crédits
Maîtrise des risques	Proposer des actions de maîtrise des risques	Exploitation des données

Source : Nous même

Il ressort du modèle présenté ci-dessus qu'il est composé de trois colonnes dont la première indique les étapes que nous allons emprunter pour la conception d'une cartographie des risques. La seconde colonne présente les objectifs assignés à chaque étape et la dernière colonne matérialise les différentes techniques qui seront utilisées pour la réalisation de la cartographie des risques, objet de notre recherche.

Les différents outils ou techniques de notre recherche sont présentés de façon détaillée dans la section suivante.

3.2. TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES

Une technique, selon GRAWITZ (1993 : 117), est définie comme étant un ensemble des moyens et procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données sur son sujet de recherche.

Pour recueillir de manière plus ou moins exhaustive les informations dont nous aurons besoin dans la conception de la cartographie des risques, les techniques ont été jugés indispensables telles que ressorties dans le modèle présenté.

3.2.1. Techniques de collecte des données

La conception de la cartographie des risques nécessite le recueil des données nécessaires. Nous allons prendre un échantillon des membres du personnel impliqué dans le processus d'octroi de crédit et plus spécialement membre du comité de crédit à travers les différents outils de collecte des données jugés adéquats.

3.2.2. Choix d'échantillon de l'étude

L'échantillon de notre étude est constitué des agents impliqués dans le processus d'octroi de crédit au sein de l'institution. Notons que l'échelon d'étude porte sur 3 agences et le siège social. Le tableau suivant retrace le choix de l'échantillon de l'étude.

Tableau 5: Echantillon d'étude

Position	Nbre	Répondants	Proportion	Méthodologie utilisée	
				Outils	Techniques
Directeur Général	1	1	100	Entretien	Grille d'entretien
Audit Interne	2	2	100	Entretien	Grille d'entretien
Département des Opérations	3	2	67	Questionnaire Grille de séparation des tâches	Questionnaire de CI
Département des Ressources Humaines	2	2	100	Entretien	Grille d'entretien
Département de IT	2	1	50	Entretien	Grille d'entretien
Département des finances	2	2	100	Entretien	Questionnaire de CI
Analystes des crédits	3	3	100	Questionnaire Observation	Questionnaire de CI Analyse documentaire
Agences	3	3	100	Visite Questionnaire	Questionnaire de CI Analyse documentaire
Chef d'agence	3	3	100	Entretien	Grille d'entretien
Agents de crédit	6	6	100	Entretien	Exploitation dossiers de crédit Questionnaire de CI
Comptables	3	3	100	Observation	Questionnaire de CI

Source : Nous même

Après la présentation de l'échantillon de notre étude, nous allons passer en revue des outils utilisés pour la collecte des données en rapport avec le processus d'octroi de crédit au sein de la structure en étude.

3.3. PRESENTATION DES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Dans cette section, nous allons développer les outils que nous comptons utiliser afin de concevoir une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit au sein de la structure de notre étude.

3.3.1. Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) (annexe n°1, page 106) sera utilisé pour identifier les forces et faiblesses à chaque étape du processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA. Les réponses à recueillir seront de types « oui » (force) ou « non » (faiblesse). Le QCI sera administré aux opérationnels, entre autres les agents de crédit et analystes (9) et les comptables (3) des agences de Remera, Nyabugogo et Nyarugenge. Il est à signaler que chaque agence dispose d'un analyste, de deux agents de crédit et d'un comptable.

3.3.2. Grille de séparation des tâches

Elle sera utilisée pour bien percevoir l'exécution des tâches aux différents niveaux du processus d'octroi de crédit au sein de l'IMF. Cette technique va nous permettre de valider les informations recueillies des diverses sources afin d'effectuer la synthèse des données recueillies. La grille de séparation des tâches peut être consultée l'annexe n°4, page 115.

3.3.3. Observation

Elle nous permettra de valider certaines informations en rapport avec le processus d'octroi de crédit pour le personnel identifié. L'observation portera sur l'accueil des clients (entretien préliminaire, montage des dossiers de crédit, procédures d'enregistrement du dossier) et la prise des décisions au comité de crédit. Pour plus d'efficacité, nous serons amenés à planifier les rencontres avec le personnel à savoir les agents de crédit qui sont chargés aussi de la gestion du portefeuille de crédit, les comptables ainsi que les chefs d'agences qui sont concernées par notre étude pour nous assurer du déroulement du processus d'octroi de crédit au sein de leurs agences respectives.

3.3.4. Analyse documentaire

L'analyse documentaire concernera l'exploitation des manuels des procédures d'octroi de crédit et rapports des différents contrôleurs en rapport avec la gestion des crédits au sein de l'IMF, exercice comptable 2010. Nous allons aussi examiner une soixantaine de dossiers de crédit encours tirés au hasard sur deux cents dossiers (exclu les crédits découverts remboursables au plus un mois) pour prendre connaissance surtout des éléments constitutifs, de leur gestion (suivi et recouvrement, classement) et la production des rapports y relatifs afin d'avoir une information sur la qualité de gestion du portefeuille de crédit.

3.3.5. Entretiens

Les entretiens seront organisés afin d'apercevoir la description du processus dans l'optique des risques et dispositif de contrôle interne. Les entretiens seront organisés afin de nous permettre de valider certaines réponses et parfaire nos réflexions. Le tableau n° 6 récapitule les personnes qui feront objet des entretiens (voir annexe n°2, page 110 pour les guides d'entretiens).

Tableau 6: Echantillon des répondants pour les entretiens.

Position	Responsabilités	Taille de l'échantillon	Total
Directeur Général	Direction générale	1	1
Membres du comité de crédit	Approbation des crédits, suivis de l'exécution des décisions du comité, sauvegarde de la politique de crédit	3	4
Auditeur interne	Audit de respect des procédures de gestion de crédit	1	2
Directeur Administratif et Financier	DAF	1	1
Chef d'agence	Coordonner les activités de l'agence	3	3

Source : Nous même

Le tableau ci-dessus indique les personnes identifiées qui ont fait notre objet d'entretien. Les entretiens menés ainsi que la documentation obtenue ont servi à l'identification des risques afin de pouvoir entreprendre les autres étapes de conception de la cartographie des risques.

Le troisième chapitre qui traite de la méthodologie de recherche a porté sur la mise en place d'un modèle d'analyse qui sera un guide de la conception d'une cartographie des risques associés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA. A parti du modèle élaboré, nous avons mis au point une démarche méthodologique indiquant les méthodes et outils jugés indispensables pour l'atteinte de notre objectif qui a trait avec la seconde partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'octroi de crédit est l'une des activités principales d'une IMF. C'est pourquoi les risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits deviennent une préoccupation majeure des décideurs de l'IMF. Il est indispensables pour ce dernier de mettre en place des dispositifs de gestion et de maîtrise des différents risques associés au processus d'octroi de crédit afin d'atteindre les objectifs que l'institution s'est fixée.

C'est dans ce cadre que la première partie de notre étude a porté sur la revue de littérature en rapport avec les risques opérationnels en général et ceux associés au processus d'octroi de crédit dans une institution financière

Partant des développements dans la première partie, les outils et techniques identifiés de la mise en place d'une cartographie des risques vont nous aider, dans la deuxième partie de ce mémoire, à la conception d'une cartographie des risques opérationnels associés au processus d'octroi de crédit propre à une microfinance rwandaise dénommée UNGUKA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE

Actuellement, les organisations cherchent les moyens possibles de mettre en place des outils nécessaires pour la gestion et maîtrise des risques qui les menacent : la cartographie des risques est devenue un outil par excellence au sein de toute institution. Elle contribue pour cette dernière, un outil de suivi de façon permanente les différents risques identifiés par leur traitement afin d'éclairer les décideurs dans la prise des décisions au moment opportun.

Dans cette partie, nous allons emprunter les outils et les techniques choisis pour exploiter et traiter les données recueillies avec comme objectif l'élaboration d'une cartographie des risques associés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA. Cet outil constituera une source de documentation pour le développement institutionnel.

Cette partie dite « cadre pratique » est constituée de trois chapitres: le quatrième chapitre consiste en la présentation de l'institution de microfinance UNGUKA, le cinquième chapitre décrit le processus d'octroi de crédit au sein de cette IMF et, enfin, le sixième chapitre est consacré à la conception d'une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA.

CHAPITRE 4. PRESENTATION DE L'INSTITUTION UNGUKA

Au cours de ce chapitre, nous allons traiter de deux sections. La première section est l'historique de l'IMF-UNGUKA, la seconde cadre avec la structure fonctionnelle de l'IMF-UNGUKA SA et la troisième parle des objectifs spécifiques et organisation de l'IMF-UNGUKA SA en matière d'octroi de crédit.

4.1. HISTORIQUE DE L'IMF-UNGUKA SA

L'institution de microfinance UNGUKA S.A., en sigle « IMF-UNGUKA s.a » est une société anonyme constituée le 30 janvier 2005 par 214 associés qui ont mis en commun un capital social de 321 100 000 Frw (soit 414 164 €)¹ représenté par 3 211 actions de 100 000 Frw chacune.

Elle a été agréée provisoirement par la BNR le 04/08/2005 et définitivement le 29 juin 2006. Fin 2010, elle avait huit agences dont trois implantées dans la Ville de Kigali à savoir : Nyarugenge, Nyabugogo et Remera ; trois autres respectivement à Musanze dans la Province du Nord à Rubavu, Mukamira, Kora et Mahoko dans la Province de l'Ouest. De même, le capital social a été modifié le 23 mars 2008 et les souscriptions ont atteint 1 766 600 000 frw (soit 2 055 890 €)² pour un effectif de 553 actionnaires. En 2011, elle a ouvert quatre autres agences simultanément à Gakenke dans la Province du Nord, Kabaya et Ngororero dans la Province du Sud Ouest ainsi que Muhanga dans la Province du Sud. Bref actuellement, UNGUKA compte douze agences. Il est à signaler que l'institution bientôt va prendre le statut de banque de microfinance.

4.1.1. Mission

Dans son plan d'affaires, l'IMF-UNGUKA S.A. s'est donnée pour mission d'offrir des services financiers de qualité à la population rwandaise économiquement active non servie par le système financier classique, tout en offrant un rendement à ses actionnaires, en vue de contribuer à l'effort global de développement du pays.

¹ 1 Euro = 775,29700 Frw

² 1 Euro = 859,28710 Frw

4.1.2. Valeurs

L'IMF-UNGUKA S.A. est une institution de microfinance encore jeune plein d'ambition, de créativité, d'énergie et d'engagement orientée vers la réduction de la pauvreté, travaillant côte à côte avec d'autres institutions de même vocation, conjuguant ses efforts avec ceux d'autres acteurs partageant la même mission. Pour y arriver, IMF-UNGUKA S.A. s'est fixé des valeurs à défendre : intégrité, respect mutuel, «Ownership», engagement et professionnalisme. La «*Driving Force*» de l'IMF-UNGUKA S.A. est «*Bien Servir pour Mieux Réussir*».

4.1.3. Services offerts par l'IMF-UNGUKA SA

L'IMF-UNGUKA SA offre les services d'épargne et des crédits. Comme notre étude porte sur le processus d'octroi de crédit, nous allons présenter les types de crédit octroyés par l'IMF à savoir le crédit solidaire et crédit individuel. Le manuel des procédures de crédit de l'IMF-UNGUKA SA présente le détail en rapport avec les types de crédits individuels offerts ainsi que les procédures en ce qui concerne la gestion de crédits. Notre attention a été portée sur le crédit individuel afin d'identifier les différents risques liés ce processus d'octroi dudit crédit.

Le client de l'IMF-UNGUKA S.A peut accéder individuellement à plusieurs types des crédits, notamment : crédit commercial, crédit d'équipement, crédit agricole, crédit logement, crédit éducation, crédit de consommation, crédit avance sur salaire, crédit découvert.

4.1.3.1. Crédit Commercial

Ce type de crédit est accordé aux entrepreneurs qui produisent, transforment, opèrent dans le secteur des services et les commerçants. Une attention particulière est portée aux personnes non servie par les banques classiques, exerçant des activités génératrices de revenus.

4.1.3.2. Crédit d'équipement

Il s'agit d'un crédit accordé à des personnes qui ont besoin de s'équiper en matériels et/ou mobiliers en présentant des capacités de remboursements incontestables.

4.1.3.3. Crédit agri-élevage

Il s'agit d'un crédit accordé à des personnes qui pratiquent l'agriculture/élevage de façon professionnelle.

4.1.3.4. Crédit logement

Il s'agit d'un crédit accordé à des personnes qui ont constitué une épargne logement pendant au moins une année pour la construction des maisons d'habitation.

4.1.3.5. Crédit éducation

Il s'agit d'un crédit accordé à des personnes qui ont constitué une épargne éducation pendant au moins un trimestre.

4.1.3.6. Crédit de consommation

Il s'agit d'un crédit accordé à des personnes pour leurs besoins de consommation présentant des capacités de remboursement sûres.

4.1.3.7. Crédit avance sur Salaire

Il s'agit d'un crédit accordé aux salariés dont les salaires mensuels transitent par les guichets de l'IMF-UNGUKA S.A. depuis une période d'au moins trois mois.

4.1.3.8. Crédit découvert

Il s'agit d'un crédit accordé à un client pour pallier un besoin de trésorerie. Ce type de crédit est accordé aux salariés à concurrence du salaire mensuel ainsi qu'aux entrepreneurs en cas de besoin de trésorerie mais présentant les capacités évidentes de remboursement immédiat et dont le délai de remboursement ne dépasse pas trois mois.

4.1.3.9. Crédit de caisse /Ligne de crédit

Il s'agit d'un crédit accordé à un client pour pallier un besoin de trésorerie régulier liée à la nature de ses activités. Ce type de crédit ne doit pas se transformer en un découvert permanent. Peuvent accéder à ce type de crédit les clients faisant preuve de mouvements de fonds sûrs et réguliers. Le contrat de ce crédit varie entre six mois et une année renouvelable.

4.1.3.10. Micro-Leasing

Il s'agit d'un crédit accordé à des personnes qui ont besoin de s'équiper en matériels et mobiliers. Pour ce type de crédits les matériels ou mobiliers acquis demeurent la propriété de l'IMF jusqu'au remboursement du crédit. Cependant, le client doit participer au financement de son projet à concurrence de 35%.

4.1.3.11. Caution de garantie et promesse de financement

Ce type de service est destiné aux entrepreneurs pour usage de soumission aux marchés publics.

4.2. STRUCTURE FONCTIONNELLE DE L'IMF-UNGUKA SA

L'organisation fonctionnelle de l'IMF-UNGUKA SA, est globalement composée par l'Assemblée Générale(AG), le Conseil d'Administration(CA) et la Direction Générale(DG) qui représentent les organes de l'institution.

L'AG est l'organe suprême de l'institution constitué par tous les actionnaires. Les statuts UNGUKA (2005 :6) stipulent que les décisions des actionnaires sont prises en AG qui est l'organe suprême de la société, laquelle est qualifiée d'ordinaire ou d'extraordinaire; selon la nature des décisions qu'elle est appelée à prendre. En plus l'IMF dispose d'un commissaire aux comptes. L'Assemblée Générale Ordinaire nomme pour deux ans, un ou deux Commissaires aux comptes, sur proposition du Conseil d'Administration, chargés de contrôler les opérations de la Société

Le CA a tous pouvoirs pour accomplir les actes qu'impliquent la réalisation de l'objet de la société et la représente en justice. La durée des fonctions des administrateurs est de trois (3) années maximum. Ils sont rééligibles. Toutefois ils ne peuvent exercer plus de deux mandats consécutifs.

Le CA délègue la gestion journalière de la société à un DG. Dans le cadre de ses attributions, le Directeur Général est appuyé par un comité de gestion ainsi que d'un personnel technique et d'appui.

4.2.1. Comité de Gestion

Le comité de gestion (CG) est chargé principalement de la :

- planification et évaluation périodique des activités ;
- planification et acquisition des ressources humaines ;
- résiliation des contrats du personnel ;
- planification de l'acquisition et cession des immobilisations corporelles ;
- proposition des modifications nécessaires aux politiques et procédures en place ;
- proposition de contrat de partenariat ou sa résiliation avec le tiers,
- proposition de l'extension ou la réduction du champ d'action de la société.

4.2.2. Direction Générale

La DG est assurée par le Directeur Général de la société qui est chargé principalement de la:

- la coordination des affaires courantes de la société ;
- gérer le patrimoine de la société ;
- planifier à court, moyen et long terme la croissance de la société ;
- exécuter le plan d'action et budget de l'exercice ;
- préparer la mise à jour des politiques et procédures en place ;
- mettre en application les politiques adoptées par la société ;
- appliquer les décisions et recommandations des organes dirigeants ;

- préparer les réunions du conseil d'administration et en assurer le rapportage ;
- présider les réunions du comité de gestion et assurer le suivi de la mise en application des décisions prises;
- entretenir des bonnes relations avec les différents partenaires ;
- représenter la société sur mandat du conseil d'administration ;
- évaluer l'atteinte des performances de la société,
- produire les rapports périodiques ;

4.2.3. Départements

Chaque département a les responsabilités principales de concevoir et de coordonner les services de son département tout en respectant la politique et procédures en place au sein de l'institution.

4.3. OBJECTIFS SPECIFIQUES ET ORGANISATION DE L'IMF-UNGUKA SA EN MATIERE D'OCTROI DE CREDIT

L'IMF-UNUGAKA SA s'est fixée des objectifs spécifiques et mis en place une structure organisationnelle relative à l'octroi des crédits décrivant les responsabilités des acteurs impliqués dans ce processus pour s'assurer de la bonne marche des activités à ce dernier.

4.3.1. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques en rapport avec la gestion de crédit tels que décrits dans le manuel des procédures de crédit de l'IMF-UNGUKA SA sont:

- présenter des mesures et stratégies de maîtrise des risques de crédit ;
- mettre en place un outil de contrôle et d'évaluation du programme de crédit ;
- accroître le volume et la qualité du portefeuille de crédit ;
- avoir un personnel compétent et motivé ;
- offrir des services professionnels et de qualité qui répond aux besoins de la clientèle.

4.3.2. Organisation de l'IMF-UNGUKA SA en matière d'octroi de crédit

L'institution de microfinance UNGUKA SA a mis en place une organisation des acteurs en matière d'octroi de crédit. Les rôles et responsabilités de tout un chacun sont tels que définis dans le manuel des procédures de crédit de l'institution.

4.3.2.1. Conseil d'Administration.

En matière de gestion des crédits, le CA est chargé en particulier :

- de déterminer les produits de crédit offerts par l'IMF ainsi que pour chaque type de crédit les conditions d'accès, notamment : les limites maximales autorisées (plafond), la durée du crédit, l'épargne exigée, le taux d'intérêt;
- du contrôle de la régularité des opérations de crédits;
- de veiller au bon respect de la politique et du manuel de procédures de crédit ;
- de mandater un comité de crédit responsable de la bonne application de la politique et du manuel de procédures de crédit.

4.3.2.2. Comité de crédit

Cette sous section dite de comité de crédit(CC) retrace : les responsabilités, les niveaux de pouvoir ainsi que la composition du comité de crédit.

4.3.2.2.1. Responsabilités

Les responsabilités du comité de crédit sont:

- veiller à la bonne application des politiques de crédit ainsi que des normes et procédures de l'IMF-UNGUKA S.A. ;
- vérifier la trésorerie globale de l'institution en terme de montant disponible pour l'octroi des crédits ;
- vérifier que toutes les conditions exigées ont été bien respectées conformément au manuel de procédures de crédit ;

- étudier les dossiers de crédit qui lui sont soumis en fonction des différents éléments prescrits dans le manuel de procédures de crédit ;
- délibérer et se prononcer sur les dossiers de crédits ;
- suivre la qualité du portefeuille de crédits ;
- présenter au Conseil d'Administration un rapport périodique (trimestriel) des crédits en souffrance de même qu'une situation des arriérés.

4.3.2.2.2. Niveaux de pouvoir

Le CA approuve les procédures à suivre ainsi que le grille de tarification à chaque exercice comptable et chaque fois que le besoin se présente, le comité de crédit élargi se prononce sur les dossiers de crédit, propose l'ajustement des procédures, analyse les dossiers de crédit en souffrance et propose des actions à envisager pour le redressement. Le comité de crédit restreint délibère sur tous les dossiers de crédit dont les compétences lui sont déléguées par la direction générale à l'agence. De même, le comité restreint peut délibérer sur n'importe quel dossier de crédit jugé urgent et sollicite à la direction générale l'accord de décaissement. Dans ce cas, il est transmis à la direction générale une copie du dossier de crédit, le rapport d'analyse effectuée, le procès verbal de délibération du comité restreint ainsi que la lettre de motivation de l'urgence et demande de non objection.

4.3.2.2.3. Composition des différents comités

L'IMF-UNGUKA SA a mis en place deux catégories de comité de crédit : le comité de crédit élargi et le comité de crédit restreint.

Le CC élargi est tenu absolument sous la présidence du Directeur Général ou du Directeur des opérations et transactions tandis que le comité restreint est issue de la délégation de la direction générale des certains dossiers de crédit dans les limites et prérogatives bien spécifiques. Toutefois, la direction générale maintien la responsabilité de supervision et suivi de respect des procédures en matière de gestion de crédit. Chaque comité nomme en son sein un secrétaire pour produire un procès verbal.

4.3.2.3. Chef d'agence

Le chef d'agence est le représentant de la direction générale dans l'agence. Il a la responsabilité de respecter et faire respecter les procédures mise en place par l'institution en rapport avec la gestion de crédit.

4.3.2.4. Agent de Crédit

L'agent de crédit s'assure que les fonds de l'IMF sont prêtés de façon rentable et dans les normes qui rassure le retour des fonds. A cet effet, l'agent de crédit doit :

- donner des conseils et encadrer les clients de l'IMF ;
- promouvoir les produits et services de l'institution ;
- rassembler et valider les informations relatives à la demande d'emprunt ;
- effectuer une analyse technique et financière rigoureuse pour chaque demande de crédit ;
- préparer les documents relatifs au déblocage d'un prêt ;
- veiller au respect des conditions du prêt ;
- participer aux actions de recouvrement de crédit ;
- effectuer des visites de suivi dans le cadre d'encadrer les projets financés.

Toute institution de microfinance a comme mission principale d'offrir des services financiers à la population desservie du système financier classique. C'est dans ce cadre qu'elle est confrontée aux différents risques et à priori les risques liés à l'octroi des crédits.

Ainsi il est important de bien maîtriser le processus d'octroi de crédit pour procéder à la conception d'une cartographie des risques. De ce fait, le chapitre suivant traite de la description du processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA SA

L'IMF-UNGUKA SA a mis en place un processus de gestion de crédit pour donner une lumière aux utilisateurs dans la réalisation des différentes opérations afin de se prémunir des diverses erreurs éventuelles en rapport avec le processus d'octroi de crédit.

Néanmoins, les faiblesses et/ou les insuffisances opérationnelles sont inévitables en milieu du travail. C'est dans ce cadre que s'inscrit la description du processus d'octroi des crédits pour bien identifier ainsi que évaluer les risques inhérents à ce processus dans le but de concevoir une cartographie des risques propres à l'institution sous étude.

5.1. CONDITIONS PREABLES D'ACCES AU CREDIT AU SEIN DE L'IMF- UNGUKA SA

Dans cette section, nous allons présenter les conditions, les critères d'éligibilité ainsi que les éléments constitutifs du dossier de crédit.

5.1.1. Conditions et critères d'éligibilité

L'emprunteur selon UNGUKA peut être toute personne physique ou morale remplissant les conditions citées ci-dessous :

- jouir de tous ses droits civiques, légaux et commerciaux;
- avoir un compte d'épargne actif et ouvert depuis une période d'au moins 2 mois ;
- avoir une bonne réputation dans son entourage et jouir d'une moralité irréprochable;
- posséder une carte d'identité ou un passeport valide ;
- ne pas avoir d'arriérés impayés dans toute institution financière;
- offrir des garanties suffisantes ;
- présenter les capacités de remboursement suffisantes.

Par ailleurs, lorsque la source de revenus principale provient d'une activité génératrice de revenus, le demandeur doit être capable de :

- démontrer la faisabilité, la rentabilité et la pérennité du projet ;
- avoir une expérience dans le secteur d'activité exercé d'au moins six mois et pouvoir démontrer son expertise;
- avoir la volonté d'informer l'agent de crédit de l'historique de son entreprise ;
- témoigner de capacités de gestion de crédit ;
- exercer son activité principale et régulière dans les zones où l'IMF offre ses services;

L'emprunteur doit en outre : être identifié de façon précise et avoir remboursé d'abord entièrement un prêt déjà contracté avant de pouvoir solliciter un nouveau crédit de même type. Toutefois, la décision de restructuration, de complément ou de rééchelonnement du crédit reste de la compétence du comité de crédit sur demande écrite de l'emprunteur.

Ces critères visent à minimiser les risques de crédits et à offrir des produits répondant aux besoins précis de l'emprunteur.

5.1.2. Eléments constitutifs d'un dossier de crédit

Normalement au sein de l'IMF-UNGUKA SA, un dossier de demande de crédit est constitué par les éléments suivants :

- une lettre de demande adressée à Monsieur le DG, précisant le montant sollicité, l'objet du crédit, la source de remboursement, les garanties offertes, la durée de crédit ainsi que la liste des éléments contenu dans le dossier de crédit;
- un projet ;
- des documents originaux matérialisant les garanties au crédit ;
- une attestation de cession des garanties signée par l'administration locale ;
- un (des) cautionnement(s) ;
- des photocopies des cartes d'identité ou passeports du demandeur et de ses cautionnaires;
- une attestation de mariage pour les mariés et de célibat pour les non mariés;
- une pièce justificative de paiement des frais d'études de dossiers.

Pour les crédits de type avance sur salaire, outre les éléments susmentionnés, l'attestation d'engagement de l'employeur, l'attestation de cession de salaire et le contrat de travail sont aussi nécessaires.

5.2. PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA SA

Le processus d'octroi de crédit est crucial dans le métier de l'IMF-UNGUKA SA pour la bonne gestion des activités inhérentes. Les agents de crédit sont les personnels actifs dans les opérations liés à ce processus car ils sont entièrement les agents de terrain et tout proche des clients qui sollicitent des prêts. Il faut aussi associer les membres du comité de crédit tel que signalé ci-dessus.

Le CC se réunit au minimum deux fois par mois et autant de fois que nécessaire pour assurer un service rapide aux clients. Les membres du CC analysent chacun les demandes et formulent une recommandation signée après celle de l'agent de crédit et son superviseur qui ont analysé le dossier avant le comité.

En fait, dans cette section nous allons présenter les différentes étapes du processus d'octroi de crédit ainsi que le responsable de l'activité.

5.2.1. Montage de dossier de crédit

Le montage de crédit au sein de UNGUKA est une activité réalisé par un agent de crédit de l'institution et renferme les activités suivantes : identification de l'emprunteur, identification du besoin de financement, identification de source de revenu et établissement de la situation financière de l'emprunteur.

Le montage de dossier de crédit est précédé par l'entrevue initiale entre le client et l'agent de crédit, la base de toute demande d'emprunt. Elle permet à la personne chargée de prêts de récolter les informations sur l'emprunteur, qui serviront à vérifier dans un premier temps si le demandeur satisfait aux conditions d'éligibilité au crédit, l'orienter et le cas échéant de récolter les premières informations qui serviront à la constitution du dossier de crédit.

Signalons que les informations recherchées au cours de l'entrevue initiale portent sur: identification de l'emprunteur, identification du besoin de financement, identification de source de revenus et établissement de la situation financière de l'emprunteur.

5.2.1.1. Identification de l'emprunteur

Sans être un interrogatoire policier, cet entretien qui est plutôt un acte commercial, vise à rassembler des informations sur le demandeur à savoir:

- la moralité ;
- la situation familiale ;
- la situation patrimoniale ;
- la situation et expériences professionnelles et activités menées;
- le projet à financer et son environnement ;
- son domicile, résidence et lieu de travail.

5.2.1.2. Identification du besoin de financement

Cette étape permet d'évaluer la pertinence de la demande d'emprunt et de voir si l'IMF est en mesure de répondre au besoin du client au moment propice. Pour bien situer la nature et le montant du prêt demandé, un certain nombre de questions pour se renseigner sur l'objet, la nature, la faisabilité, les moyens requis dans l'exploitation du projet doivent être posées.

5.2.1.3. Identification de sources de revenus

L'identification des sources de revenus repose sur la capacité de remboursement actuelle et future de l'emprunteur en se basant sur l'excédent de ses revenus par rapport aux dépenses.

L'agent de crédit devra identifier l'ensemble des revenus tirés des différentes activités menées par le demandeur.

5.2.1.4. Etablissement de la situation financière de l'emprunteur

Cette étape permet à l'agent de crédit d'évaluer l'ensemble des revenus et des charges de l'emprunteur ainsi que sa situation patrimoniale. Elle permet en outre, de déterminer les éléments d'actif pouvant être éventuellement mis en garantie.

5.2.2. Visite sur terrain

La visite sur terrain est effectuée par l'agent de crédit. Il procède à la visite sur le terrain qui concerne le domicile du demandeur, le lieu où il exerce son activité génératrice de revenu et l'endroit où la garantie est localisée.

Les objectifs poursuivis par la visite sur terrain consistent en la collecte d'informations complémentaires et la validation des données et autres informations en rapport avec l'emprunteur. Elle est l'étape primordiale dans le processus de l'analyse de crédit.

5.2.3. Analyse du dossier de crédit

L'analyse du dossier de crédit est exécutée par l'agent de crédit. Après la collecte de toutes les informations préliminaires, l'agent de crédit effectue une analyse approfondie. Cette analyse consiste à l'évaluation objective du projet et de l'emprunteur pour permettre la prise de décision sur la demande de crédit. Les critères d'appréciation de la demande sont la capacité de remboursement, la moralité et l'intégrité du demandeur, la rentabilité et faisabilité du projet, l'identification des besoins et conditions de financement, la contribution du demandeur au projet financé et la valeur de la garantie et degré de réalisation de celle-ci. L'agent de crédit émet son avis sur le dossier de crédit avant sa présentation au comité de crédit, organe de décision sur la demande de crédit.

5.2.4. Décision d'octroi de crédit

La décision d'octroi de crédit est de la compétence du comité de crédit. Après l'analyse du dossier par l'agent de crédit, il le présente au chef d'agence. Si cela est requis, ce dernier organise la tenue d'une réunion du comité de crédit. L'analyste de crédit présente et défend le

dossier devant le comité et les décisions sont prises sur base des informations présentées après satisfactions aux réponses à toutes les questions en rapport avec le dossier présenté et défendu.

5.2.5. Déblocage d'un crédit

Après approbation, le demandeur de crédit doit être informé et invité pour échanger sur les modalités de déboursement et de remboursement et surtout sur le renforcement du partenariat dans le cadre du respect de ses engagements. Le contrat devra être signé devant le notaire, les garanties doivent être enregistrées et le client doit être informé de toutes les conditions de gestion de crédit avant le déboursement. Lorsque le crédit est accepté et les conditions au déblocage vérifiées et remplies, il se tient le comité de déblocage. Un registre de déboursement de crédit doit être tenu à jour pour permettre un chrono des numéros des contrats de prêt.

5.2.6. Procédures de suivi et recouvrement

Au sein de UNGUKA, les activités de recouvrement sont principalement de la responsabilité de l'agent de crédit. Les procédures de recouvrement et/ou le suivi des crédits concerne la visite de contrôle et les actions administratives en cas de retard de remboursement.

5.2.6.1. Visite de contrôle

Au lendemain du décaissement du prêt, l'agent de crédit doit rendre visite au bénéficiaire de crédit pour s'assurer de l'utilisation du prêt selon les termes du contrat. L'agent de crédit devra produire un rapport de suivi au chef d'agence pour son analyse qui doit être incorporé dans le dossier de crédit. En cas de divergences graves, l'institution procède au recours de recouvrement anticipé.

5.2.6.2. Etapes et actions

L'agent de crédit suit le jour au jour les activités de l'emprunteur dès l'octroi de crédit. En cas de retard, l'agent de crédit initie les actions suivantes :

- le rappel à l'ordre, par téléphone ou par visite, le premier jour de retard ;
- l'envoi d'une lettre de relance au débiteur lui demandant d'honorer immédiatement ses engagements dans les délais prévus après sept (7) jours de retard et lui rappelant les frais et pénalités de retard qu'il est en train de courir et l'invitant à venir fournir une explication dans les meilleurs délais ;
- la mise en demeure après quinze (15) jours de retard ;
- la poursuite en justice après 30 jours et la réalisation des garanties.

Le présent chapitre a consisté de présenter l'historique de l'institution ainsi que le processus d'octroi de crédit au sein de ladite institution.

Toute IFB doit disposer d'un outil efficace retraçant les différents risques opérationnels associés au processus d'octroi de crédit, la principale activité pour sa survie. Le chapitre qui suit traite de la conception de la cartographie des risques opérationnels liés au crédit, outil indispensable pour le management des risques.

CHAPITRE 6 : CONCEPTION DE LA CARTHOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA SA.

Les risques opérationnels associés aux activités d'octroi de crédit restent une préoccupation cruciale des décideurs des institutions financières. C'est dans ce cadre que la gestion de risques devient importante pour la maîtrise de ces derniers par recours à la cartographie des risques comme outil efficace dans ce domaine.

6.1. TEST D'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE UNGUKA

Le test d'audit du processus d'octroi de crédit au sein de l'institution sous étude a porté sur une centaine de dossiers de crédit encours. Les tests de permanence et de conformité liés au processus d'octroi de crédits tels que décrits par UNGUKA sont importants afin de pouvoir prendre connaissance de son application au sein de l'institution pour enfin tirer des enseignements en ce qui concerne le respect et la maîtrise du processus d'octroi de crédit par les usagers de la politique. Notons que les tests ont porté sur les étapes suivantes : le montage et analyse de dossier de crédit, le déboursement de crédit, le suivi des crédits et le recouvrement.

Pour tous les tests ci-dessous, les éléments essentiels se résument dans deux points en rapport avec la constitution du dossier de crédit et le déboursement car ils sont partie intégrante de chaque dossier de crédit. Les résultats détaillés des tests de permanence et de conformité sont présentés à l'annexe 3, page 111.

6.1.1. Test de permanence lié à l'analyse de dossier de crédit

Le test de permanence lié à l'analyse de dossier de crédit repose sur les éléments constitutifs du dossier, les différentes étapes franchies par le dossier du crédit jusqu'à l'approbation du dossier de crédit. Les éléments suivants ont retenu notre attention lors du test:

- formulaire de demande de crédit et/ou fiche d'entrevue préliminaire;
- fiche de visite de l'emprunteur;
- éléments constitutifs du dossier de crédit;

- enregistrement de la demande de crédit tant au niveau du registre que dans le « logiciel Finance Solutions »
- matérialisation de l'analyse et de l'appréciation de l'agent de crédit;
- matérialisation de l'analyse et de l'approbation du comité de crédit.

Le test de permanence et de conformité relatif à l'analyse du dossier de crédit effectué a indiqué que les éléments constitutifs du dossier de crédit sont respectés. Néanmoins, la fiche de visite de l'emprunteur reste un défi à lever car pour tous les dossiers fouillés, cet élément n'existe pas.

6.1.2. Test de permanence lié au déboursement de crédit

Pour ce qui concerne le test de permanence lié au déboursement de crédit, notre attention a porté sur les éléments ci-après : existence du procès de déboursement de crédit, existence du contrat de crédit notarié, signature du contrat par les deux parties liées, enregistrement dans le registre ad hoc, garantie au crédit et plan d'amortissement de prêt.

La validation des données ci-dessus a relevé des insuffisances portant sur :

- procès de déboursement de crédit;
- contrat de prêt pour certains crédits découverts des salariés;
- rapport de suivi et/ou de non détournement ;
- plan d'amortissement du crédit dans le dossier ;
- enregistrement dans le registre ad hoc.

Les éléments ci-dessus doivent être tenus en considération et s'assurer de leur existence avant le déboursement d'un crédit afin d'éviter les risques liés à cette étape du processus d'octroi de crédit.

6.1.3. Test de permanence lié au suivi et recouvrement des crédits

Le test de permanence effectué au niveau du suivi et recouvrement des crédits a constaté que ces activités sont respectées. Le logiciel Finance Solutions usuel permet de visualiser les rapports journaliers de la situation de chaque emprunteur.

Cependant, comme nous l'avons signalé ci-haut, le manque de la culture des rapports d'activités des chargés de crédit reste un défi afin de disposer des traces pour chaque emprunteur en ce qui

concerne les différentes actions menées ainsi que celles envisagées durant les activités de suivi et recouvrement.

Le test de permanence effectué en rapport avec l'analyse du dossier de crédit, le déboursement, le suivi et recouvrement tel que présenté a permis d'étaler certaines failles qui nécessitent une attention particulière afin de prendre des précautions dans le but de prévenir les risques afférents à ces activités.

6.2. IDENTIFICATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE L'IMF-UNGUKA SA

L'identification des risques associés au processus d'octroi de crédit est l'étape primordiale pour la connaissance des différents risques qui nécessitent une attention particulière en vue de prendre des mesures correctives au moment opportun. Cette identification va concerner les étapes suivantes : identification des risques liés au montage des dossiers de crédit, identification des risques liés au déboursement de crédit, identification des risques liés au suivi, identification des risques liés au recouvrement, identification des risques liés à l'évaluation des activités.

Les outils utilisés pour cette activité sont le documentaire, le questionnaire, l'entretien et l'observation afin d'identifier de façon plus ou moins exhaustive les risques liés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA.

Pour chaque étape d'identification, nous allons nous servir d'un tableau à cinq colonnes comprenant : tâches, risques opérationnels, impact opérationnel, dispositif de maîtrise et appréciation de maîtrise de risque (maîtrise ou non du risque).

6.2.1. Identification des risques associés au montage des dossiers de crédit

L'identification des risques spécifiques associés au montage des dossiers de crédit consiste à recenser les risques inhérents à cette activité à travers le tableau ci-après :

Tableau 7: Identification des risques associés au montage des dossiers de crédit

Activités	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Maîtrise ou non du risque
Constitution de dossier	1. Formulaire de demande non introduit	Information erronée, incomplète	Formulaire de demande de prêt	Non
	2. Non enregistrement des informations lors de l'entrevue initiale	Données contradictoires	Fiche d'enregistrement des informations	Non
	3. Identification du besoin de financement non effectuée	Perte des ressources financières	Entretien approfondi + Rapport	Oui
	4. Situation financière non établie	Perte des ressources financières	Vérification préliminaire approfondie	Oui
Visite sur terrain	5. Validation préliminaire des informations non effectuée	Perte de ressources financières	Supervision et contrôle	Non
	6. Rapport de visite non produit	Perte de ressources financières	Contrôle permanent	Non
Examen de dossier emprunteur	7. Dossier non réceptionné	Litige avec le client	Copie de réception de dossier pour le client	Oui
	8. Lettre non motivée	Litige avec le client	Contrôle permanent	Oui
	9. Demande non signée par l'emprunteur	Litige avec le client	Contrôle permanent	Oui
	10. Demande multiple	Perte des ressources (surendettement)	SIG et contrôle permanent	Oui
	11. Absence des certains éléments constitutifs	Litige avec le client	Contrôle permanent	Oui

	12. Demande non enregistrée au registre ad hoc	Litige avec le client	Contrôle permanent	Non
	13. Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires	Litige avec le client	Contrôle permanent	Non
Risques liés aux dossiers de crédit	14. Compte client non actif	Perte de ressources financières	Logiciel	Oui
	15. Secteur d'activités non adapté	Retard de remboursement	Analyse approfondie de l'AC	Oui
	16. Insolvabilité de l'emprunteur	Perte des ressources financières	Appréciation des garanties consistantes	Oui
	17. Crédit non adapté au besoin de l'emprunteur	Défaillance de l'emprunteur	Outil d'analyse approprié	Oui
	18. Garantie fictive	Perte des ressources financiers	Visite approuvée	Oui
	19. Crédit non approuvé par l'organe compétent	Litige avec le client	Suivi du comité de crédit	Oui
	20. Incapacité de management de l'emprunteur	Perte des ressources	Formation des emprunteurs	Non
	21. Crédit non assuré	Perte des ressources	Vérification avec rigueur de la pièce	Oui

Source : Nous même

Comme l'indique le tableau ci-dessus, certaines étapes sont négligées ou ne sont pas respectées ce qui peut aboutir à long terme à des conséquences opérationnelles pouvant freiner le développement des activités de l'institution si les risques en rapport avec le montage des dossiers de crédit ne sont pas maîtrisés. La formation et la supervision permanente des agents de crédit est un aspect très important pour pallier à cette insuffisance.

6.2.2. Identification des risques spécifiques associés au déboursement de crédit

Les risques spécifiques associés au déboursement de crédit sont matérialisés à travers le tableau suivant :

Tableau 8: Identification des risques associés au déboursement de crédit

Activités	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Maîtrise ou non du risque
Réunion du comité de crédit	22. Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée	Emprunteurs fictifs	Registre des demandeurs	Oui
	23. Absence de notification du comité	Détournement	Registre des procès verbaux	Oui
	24. Dossier mal instruit	Perte des ressources financières	Refus et/ou ajournement de dossier	Oui
	25. Garanties au crédit douteuses	Litige avec le client	Disposer d'un service juridique	Non
	26. Informations confuses	Perte des ressources	Rapport de contre vérification	Non
Formalisation du contrat de crédit	27. Contrat mal rempli	Litige avec le client	Contrôle permanent	Oui
	28. Non signature de contrat au crédit	Perte des ressources financières	Signature de contrat pour tout crédit	Non
	29. Formalisation du contrat	Litige avec le client	Notification du contrat par la personne compétente	Oui
	30. Garantie non enregistrée	Perte des ressources	Notification de la garantie	Oui

Déblocage de crédit	31. Comité de déboursement non opérationnel	Perte des ressources financières(Corruption)	Procès de déboursement	Non
	32.Déboursement non programmé	Rupture de liquidité	Disposer d'un plan de trésorerie	Non
	33.Déboursement fictif	Perte des ressources financières	Vérification des comptes sur base des PV des comités de crédit	Oui
	34. Non disponibilité de fonds de crédit	Perte des ressources financières	Mobiliser et disponibiliser le fonds de crédit	Non
	35. Retard dans le déboursement de crédit	Désertion des clients, défaillance du client	Disponibiliser le fonds de crédit	Non
	36. Déblocage de crédit en moitié	Perte des ressources Financiers	Contrôle permanent	Oui
	37. Caution non avisée du déboursement	Litige avec le client	Approbation de la caution	Oui
	38. Garantie aux crédits sous-évalués	Perte des ressources Financières	Acte d'enregistrement	Oui
	39. Surendettement des clients	Perte des ressources Financiers	Logiciel	Oui
	40. Crédit non proportionnel aux activités	Perte des ressources	Analyse approfondie de l'AC	Oui

Source : Nous même

A travers le tableau ci-dessus, il apparait que quelques aspects non tenus en considération notamment la tenue du comité de déboursement, contrat non signé pour certains crédits, retard dans le déboursement des crédits approuvés ce qui peut avoir de conséquence sur la trésorerie de l'institution. Cela peut conduire à la défaillance des clients du fait qu'ils ont été servis avec retard, voire même leur désertion.

6.2.3. Identification des risques spécifiques associés au suivi de crédit

L'identification des risques liés au suivi de crédit est importante du fait que c'est l'étape délicat en ce qui concerne la rentrée de fonds empruntés et par conséquent renferme des risques non négligeables. Cette identification est ressortie dans le tableau ci-après :

Tableau 9: Identification des risques associés au suivi de crédit

Activités	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Maîtrise ou non du risque
Gestion du dossier de crédit	41. Non maîtrise de dossier	Crédits irrécouvrables	Rapport d'exécution, Suivi permanent	Non
	42. Perte de dossier	Perte des ressources financières	Contrôle permanent	Oui
	43. Plan de suivi de dossier inexistant	Perte des ressources financières	Plan de suivi	Non
Déboursement	44. Montant non conforme selon le contrat	Litige avec le client	Contrôle permanent	Oui
	45. Non respect des conditions de déboursement	Desertion des clients	Procès verbaux clair du comité	Oui
	46. Erreur de montant à déboursier	Litige avec le client	Supervision des activités	Oui

Visite de client	47. Détournement d'objet de crédit	Perte des ressources financières	Plan de visite et rapport	Non
Enregistrement informatique	48. Mauvaise comptabilisation	Perte des ressources financières	Contrôle permanent	Oui
	49. Manipulation du logiciel non contrôlée	Perte des ressources financières et matérielles	Contrôle permanent, accès limités	Oui
	50. Données non sécurisées	Perte des ressources financières et matérielles	Assurance et back up hors service	Non
Visite de la garantie	51. Garantie non suivie régulièrement	Perte des ressources financières et matérielles	Rapport de suivi	Non
	52. Détérioration ou détournement de la garantie	Perte des ressources financières et matérielles	Suivi permanent	Non
Encadrement emprunteurs	53. Insuffisance des formations spécifiques	Non attachement des clients	Plan de formation	Non

Source : Nous même

Le suivi comme le nom l'indique est une activité qui nécessite des actions permanentes si non le détournement du crédit, la détérioration ou garantie fictive peuvent avoir une perte énorme des ressources de l'institution. La rotation fréquente des agents de crédit occasionne la non maîtrise

des dossiers de crédit. Ensuite du fait que la base des données n'est pas bien sécurisée, une conséquence extrême guette l'institution.

6.2.4. Identification des risques spécifiques associés au recouvrement de crédit

Les activités de recouvrement sont aussi importantes car elles sont liées à celles de suivi. Les remboursements de crédit augmentent le chiffre d'affaire et en occurrence la trésorerie de l'institution. En fait cette étape revêt des risques qui ne sont pas moindres. Le tableau suivant va renseigner les différents risques y relatifs.

Tableau 10 : Identification des risques spécifiques associés au recouvrement de crédit

Activités	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Maîtrise ou non du risque
Plan d'amortisse de crédit	54. Echancier non approuvé par les deux parties	Litige avec le client	Echéancier contrésigné par les intervenants à l'opération	Non
	55. Plan de remboursement non respecté	Perte des ressources financières et matérielles	Visites régulières	Oui
Action de remboursement	56. Non respect des procédures de remboursement	Perte des ressources financières et matérielles	Logiciel	Oui
	57. Non remboursement des pénalités de retard	Litige avec le client	Plan de formation des emprunteurs	Oui
	58. Surendettement des clients	Litige avec le client et perte des ressources financières	Déclaration et consultation de crédit bureau	Oui

Procédures de recouvrement	59. Visite de contrôle inefficace	Perte des ressources financières et matérielles	Visite inopineux et rapport	Non
	60. Mauvais classement des dossiers	Prise des décisions inefficaces	Service de recouvrement opérationnel	Oui
	61. Personnel non informé	Politique de crédit mal appliquée	Formation spécifique	Oui
	62. Actions administratives non respectées	Perte des ressources financières	Correspondances, rapports	Non
	63. Gestion des dossiers en souffrance inefficace	Perte des ressources financières et matérielles	Formation spécifique, rapport d'exécution	Oui
	64. Radiation des crédits sans comité ad hoc	Perte des ressources financières	Procès de radiation	Non
	65. Provision non approuvée par le comité	Perte des ressources financières et matérielles	Procès de radiation	Non
	66. Taux d'intérêt non adapté	Desertion des clients	Révision de la politique	Oui

Source : Nous même

Les actions de recouvrement sont entachées des divers risques qui occasionnent la perte des ressources. La négligence se remarque au niveau d'approbation du plan de remboursement par les deux parties liées au contrat, la pratique de radiation et provisionnement sans comité ad hoc et différents rapports doivent avoir son importance afin d'éviter les risques ainsi que les conséquences y associées.

6.3. EVALUATION DU CONTROLE INTERNE SUR LA MAITRISE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

La pratique d'évaluation du contrôle interne est importante. Elle permet d'établir de façon synthétique que les contrôles en place couvrent les risques importants répondent aux attentes de la haute hiérarchie de l'institution. Ainsi, au moyen du questionnaire de contrôle interne (voir annexe 1, page 106), il est possible d'évaluer deux notions à savoir l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne mise en place par l'institution sous étude. Nous allons nous inspirer de critère d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne d'après l'OEC (2005 :42) tel que présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 11 : Critère d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne

Note		Description
Adéquation	Efficacité	
1	1	L'objectif du contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
2	2	L'objectif du contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	3	L'objectif est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
4	4	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources
5	5	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Cette outil nous permet d'évaluer le système de contrôle interne par le biais d'une équipe afin d'évaluer les risques liés à l'octroi de crédit en fonction de la probabilité de survenance ainsi que l'impact sur l'activité de l'institution.

6.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance

Le processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA va se faire sur base des risques identifiés pour chaque étape du processus à travers l'évaluation de son dispositif de maîtrise des risques afin de concevoir une cartographie des risques y associés. Au moyen de l'échelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle interne, nous allons essayer de coter les facteurs de 1 à 5 en fonction de ses caractéristiques. Toutefois, les pondérations vont varier en fonction de l'importance du facteur et de la qualité de procédures au sein de l'institution. Le

tableau suivant va nous décrire l'échelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle interne.

Tableau 12 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle interne.

Côte	Probabilité d'occurrence	Description du risque
5	Extrême	-Aucune procédure n'existe -Environnement extrêmement vulnérable
4	Forte	-Il ya une procédure -Elle présente des lacunes -Elle n'est toujours pas appliquée -Probabilité élevée de son apparition
3	Moyenne	-Il ya une procédure -Elle ne présente pas des lacunes -Elle n'est pas toujours appliquée -Possibilité que le risque se produise
2	Modérée	-Il ya une procédure -Elle ne présente pas des lacunes -Elle est systématiquement appliquée -Environnement peu vulnérable
1	Faible	-Il ya une procédure -Elle ne présente pas de lacunes -Elle est systématiquement appliquée -Quasi impossibilité qu'il se produise

Source : Inspiré de RENARD (2005 : 311)

Par l'inspiration de l'échelle ci-dessus et les risques identifiés en rapport avec le processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA, nous allons établir un tableau d'évaluation de la probabilité de survenance des risques associés à son processus d'octroi de crédit.

Notons que pour chaque risque identifié, le dispositif de maîtrise du dit risque sera évalué de manière qualitative tant du point de vue adéquation que efficacité et la note moyenne devra être arrêtée. La probabilité de survenance pour chaque cas deviendra la note inverse à la cote attribuée à la qualité du dispositif. Puisque l'échelle d'évaluation est d'ordre de cinq tel que décrit dans les tableaux précédents (tableaux 11 et douze ci-haut) en ce qui concerne les critères d'évaluation des risques, le total de deux notes redevra être six. Le tableau 13 ci-dessous indique de façon pratique l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de la qualité du dispositif de contrôle interne.

Tableau 13 : Evaluation de la probabilité d'occurrence et de la qualité du dispositif de contrôle interne

Risque	Qualité du dispositif			Probabilité	Cote
	Adéquation	Efficacité	Moyenne		
ACTIVITES LIES AU MONTAGE DE DOSSIER DE CREDIT					
1. Formulaire de demande non introduit	5	3	4	Modérée	2
2. Non enregistrement des informations lors de l'entrevue initiale	3	3	3	Moyenne	3
3. Identification du besoin de financement non effectuée	4	5	5	Faible	1
4. Situation financière non établie	5	5	5	Faible	1
5. Validation préliminaire des informations non effectuée	2	2	2	Forte	4
6. Rapport de visite non produit	3	1	2	Forte	4
7. Dossier non réceptionné	5	4	5	Faible	1
8. Lettre non motivée	5	5	5	Faible	1
9. Demande non signé par l'emprunteur	5	5	5	Faible	1
10. Demande multiple	4	4	4	Modérée	2
11. Absence des certains éléments constitutifs du dossier	5	3	4	Modérée	2
12. Demande non enregistrée au registre	3	3	3	Moyenne	3

13. Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires	2	2	2	Forte	4
14. Compte client fictive	5	5	5	Faible	1
15.Secteur d'activité non adapté	4	4	4	Modérée	2
16.Insolvabilité de l'emprunteur	2	4	3	Moyenne	3
17. Crédit non adapté au besoin de l'emprunteur	4	5	5	Faible	1
18.Garantie fictive	5	4	5	Faible	1
19. Crédit non approuvé par l'organe compétent	5	5	5	Faible	1
20. Incapacité de management de l'emprunteur	2	2	2	Forte	4
21.Crédit non assure	5	5	5	Faible	1
ACTIVITES LIES AU DEBOURSEMENT DE DOSSIER DE CREDIT					
22. Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée	3	3	3	Moyenne	3
23. Absence de notification du comité	5	4	5	Faible	1
24.Dossier mal instruit	4	3	4	Modérée	2
25.Garanties au crédit douteuses	5	4	5	Faible	1
26. Informations confuses	5	5	5	Faible	1
27.Contrat mal rempli	3	3	3	Moyenne	3
28. Non signature de contrat au crédit	3	4	4	Modérée	2
29.Formalisation du contrat	5	4	5	Faible	1
30.Garantie non enregistrée	5	5	5	Faible	1
31. Comité de déboursement non opérationnel	1	3	2	Forte	4
32.Déboursement non programmé	2	2	2	Forte	4
33.Déboursement fictive	5	4	5	Faible	1
34. Non disponibilité de fonds de crédit	4	4	4	Modérée	2
35. Retard dans le déboursement de crédit	4	4	4	Modérée	2

36. Déblocage de crédit en moitié	5	5	5	Faible	1
37. Caution non avisée du déboursement	3	5	4	Faible	1
38. Garantie au crédit sous-évalué	5	4	5	Faible	1
39. Surendettement des clients	4	3	4	Modérée	2
40. Crédit non proportionnel aux activités	5	4	5	Faible	1
ACTIVITES LIES AU SUIVI DE DOSSIER DE CREDIT					
41. Non maîtrise de dossier	2	2	2	Forte	4
42. Perte de dossier	5	4	5	Faible	1
43. Plan de suivi de dossier inexistant	5	3	4	Modérée	2
44. Montant non conforme selon le contrat	5	4	5	Faible	1
45. Non respect des conditions de déboursement	4	5	5	Faible	1
46. Erreur de montant à déboursier	5	4	5	Faible	1
47. Détournement d'objet de crédit	3	3	3	Moyenne	3
48. Mauvaise comptabilisation	5	5	5	Faible	1
49. Manipulation du logiciel non contrôlée	5	4	5	Faible	1
50. Données non sécurisées	1	1	1	Extrême	5
51. Garantie non suivie régulièrement	2	2	2	Forte	4
52. Détérioration ou détournement de la garantie	4	2	3	Moyenne	3
53. Insuffisance des formations spécifiques	3	2	3	Moyenne	3
ACTIVITES LIES AU RECOUVREMENT DE DOSSIER DE CREDIT					
54. Echancier non approuvé par les deux parties	5	4	5	Faible	1
55. Plan de remboursement non respecté	5	5	5	Faible	1
56. Non respect des procédures de remboursement	5	5	5	Faible	1

57. Non remboursement des pénalités de retard	5	4	5	Faible	1
58. Surendettement des clients	4	5	5	Faible	1
59. Visite de contrôle inefficace	4	4	4	Modérée	2
60. Mauvais classement des dossiers	3	3	3	Moyenne	3
61. Personnel non informé	5	4	5	Faible	1
62. Actions administratives non respectées	4	1	3	Moyenne	3
63. Gestion des dossiers en souffrance inefficace	5	4	5	Faible	1
64. Radiation des crédits sans comité ad hoc	5	3	4	Modérée	2
65. Provision non approuvée par le comité	5	3	4	Modérée	2
66. Taux d'intérêt non adapté	3	4	4	Modérée	2

Source : Nous même

6.3.2. Evaluation de l'impact de risque

Pour l'évaluation de l'impact de risques associés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA, nous allons emprunter la méthode qualitative afin de déterminer le rang d'impact sur la base des conséquences produites par lesdits risques. Le tableau ci-dessous intitulé échelle de mesure de l'impact des risques nous permettra de réaliser cette évaluation.

Tableau 14 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques

Côte	Appréciation du risque	Portrait du risque
5	Catastrophique	Charges financières, qualité de service médiocre, perte accentuée des informations financières de l'institution.
4	Majeur	Détérioration du portefeuille de crédit de l'institution.
3	Moyen	Conséquences moyennes en matière de gestion des pertes financières ainsi que de la qualité de l'information financière.
2	Mineur	Impact faible sur le processus d'octroi de crédit.
1	Insignifiant	Impact négligeable pour la continuité de l'institution, de la qualité de l'information et de la sécurité du patrimoine de l'institution

Source : Nous même

En nous servant des critères ci-dessus, le tableau 15 qui suit va nous permettre de faire l'évaluation de l'impact des risques associés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA.

Tableau 15 : Evaluation de l'impact des risques

Risque	Appréciation de l'impact des risques		Conséquences potentielles
	Impact	Cote	
ACTIVITES LIES AU MONTAGE DE DOSSIER DE CREDIT			
1. Formulaire de demande non introduit	Moyen	3	Informations incomplètes
2. Non enregistrement des informations lors de l'entrevue initiale	Moyen	3	Informations confuses
3. Identification du besoin de financement non effectuée	Majeur	4	Perte de ressources financières
4. Situation financière non établie	Majeur	4	Perte de ressources financières
5. Validation préliminaire des informations non effectuée	Moyen	3	Fausse analyse des données
6. Rapport de visite non produit	Mineur	2	Perte de ressources financières
7. Dossier non réceptionné	Insignifiant	1	Litige avec le client
8. Lettre non motivée	Insignifiant	1	Litige avec le client
9. Demande non signé par l'emprunteur	Majeur	4	Litige avec le client
10. Demande multiple	Catastrophique	5	Perte de ressources financières
11. Absence des certains éléments constitutifs du dossier	Mineur	2	Litige avec le client, rejet du dossier
12. Demande non enregistrée au registre ad hoc	Catastrophique	5	Détournement
13. Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires	Catastrophique	5	Perte de ressources financières
14. Compte client fictive	Majeur	4	Perte de ressources financières
15. Secteur d'activité non adapté	Moyen	3	Perte de ressources financières, faillite
16. Insolvabilité de l'emprunteur	Moyen	3	Perte de ressources financières
17. Crédit non adapté au besoin de	Majeur	4	Faillite de l'emprunteur

l'emprunteur			
18. Garantie fictive	Catastrophique	5	Perte de ressources financières
19. Crédit non approuvé par l'organe compétent	Majeur	4	Vol, détournement
20. Incapacité de management de l'emprunteur	Majeur	4	Détérioration des activités de l'emprunteur
21. Crédit non assure	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
ACTIVITES LIES AU DEBOURSEMENT DE CREDIT			
22. Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée	Mineur	2	Crédit non servi, pot de vin
23. Absence de notification du comité	Majeur	4	Fraude, pot de vin
24. Dossier mal instruit	Majeur	4	Refus du dossier
25. Garanties au crédit douteuses	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
26. Informations confuses	Majeur	4	Litige avec le client
27. Contrat mal rempli	Moyen	3	Litige avec le client
28. Non signature de contrat au crédit	Catastrophique	5	Litige, Perte de ressources financières
29. Formalisation du contrat	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
30. Garantie non enregistrée	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
31. Comité de déboursement non opérationnel	Majeur	4	Corruption
32. Déboursement non programmé	Majeur	4	Rupture de liquidité
33. Déboursement fictive	Catastrophique	5	Perte des ressources financières et matérielles
34. Non disponibilité de fonds de crédit	Majeur	4	Manque à gagner
35. Retard dans le déboursement de crédit	Majeur	4	Désertion des clients,
36. Déblocage de crédit en moitié	Moyen	3	Insatisfaction des clients
37. La caution non avisée du déboursement	Moyen	3	Réclamation, litige, perte de valeur de la caution

38. Garantie aux crédits sous-évalués	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
39. Surendettement des clients	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
40. Crédit non proportionnel aux activités	Moyen	3	Dégradation des activités
ACTIVITES LIES AU SUIVI DE DOSSIER DE CREDIT			
41. Non maîtrise de dossier	Majeur	4	Difficulté de recouvrement
42. Perte de dossier	Catastrophique	5	Perte de ressources financières, litige
43. Plan de suivi de dossier inexistant	Moyen	3	Recouvrement inefficace
44. Montant non conforme selon le contrat	Mineur	2	Litige avec le client
45. Non respect des conditions de déboursement	Mineur	2	Litige avec le client
46. Erreur de montant à déboursier	Insignifiant	1	Revision du dossier
47. Détournement d'objet de crédit	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
48. Mauvaise comptabilisation	Mineur	2	Perte des ressources financières et matérielles
49. Manipulation du logiciel non contrôlée	Catastrophique	5	Perte des ressources financières et matérielles
50. Données non sécurisées	Catastrophique	5	Perte des ressources financières et matérielles
51. Garantie non suivie régulièrement	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
52. Détérioration ou détournement de la garantie	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
53. Insuffisance des formations spécifiques	Majeur	4	Service médiocre
ACTIVITES LIES AU RECOUVREMENT DE DOSSIER DE CREDIT			
54. Echancier non approuvé par les deux parties	Insignifiant	1	Litige avec le client
55. Plan de remboursement non respecté	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
56. Non respect des procédures de	Majeur	4	Litige, remboursement forcé

remboursement			
57. Non remboursement des pénalités de retard	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
58. Surendettement des clients	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
59. Visite de contrôle inefficace	Majeur	4	Non maîtrise de la situation de l'emprunteur
60. Mauvais classement des dossiers	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
61. Personnel non informé	Moyen	3	Abus de la politique
62. Actions administratives non respectées	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
63. Gestion des dossiers en souffrance inefficace	Majeur	4	Perte des ressources financières et matérielles
64. Radiation des crédits sans comité ad hoc	Majeur	4	Perte de la qualité du portefeuille
65. Provision non approuvée par le comité	Majeur	4	Dégradation de la qualité du portefeuille
66. Taux d'intérêt non adapté	Moyen	3	Perte du marché
66. Taux d'intérêt non adapté	Moyen	3	Perte du marché

Source : Nous même

Après avoir évalué les risques selon leur probabilité de survenance ainsi que leur impact, nous allons procéder à leur hiérarchisation.

6.3. HIERARCHISATION DES RISQUES ASSOCIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

L'hiérarchisation des risques associés au processus d'octroi de crédit va se faire sur base aussi bien de l'évaluation de la probabilité d'occurrence que de l'impact des risques tel que développé ci-dessus. Cela va nous permettre de percevoir l'importance des risques selon le classement effectué.

6.3.1. Hiérarchisation des risques d'après la probabilité de survenance

L'hiérarchisation des risques va s'effectuer à l'aide du tableau 16 ci-après selon leur probabilité ainsi que leur gravité de survenance.

Tableau 16 : Hiérarchisation des risques d'après la probabilité de survenance

Risque	Probabilité	
	Probabilité	Cote
50. Données non sécurisées	Extrême	5
5. Validation préliminaire des informations non effectuée	Forte	4
6. Rapport de visite non produit	Forte	4
13. Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires	Forte	4
20. Incapacité de management de l'emprunteur	Forte	4
31. Comité de déboursement non opérationnel	Forte	4
32. Déboursement non programmé	Forte	4
41. Non maîtrisé de dossier	Forte	4
51. Garantie non suivie régulièrement	Forte	4
2. Non enregistrement des informations lors de l'entrevue initiale	Moyenne	3
12. Demande non enregistrée au registre ad hoc	Moyenne	3
16. Insolvabilité de l'emprunteur	Moyenne	3
22. Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée	Moyenne	3
27. Contrat mal rempli	Moyenne	3
47. Détournement d'objet de crédit	Moyenne	3
52. Détérioration ou détournement de la garantie	Moyenne	3
53. Insuffisance des formations spécifiques	Moyenne	3
60. Mauvais classement des dossiers	Moyenne	3
62. Actions administratives non respectées	Moyenne	3
1. Formulaire de demande non introduit	Modérée	2
10. Demande multiple	Modérée	2
11. Absence des certains éléments constitutifs du dossier	Modérée	2
15. Secteur d'activité non adapté	Modérée	2

24. Dossier mal instruit	Modérée	2
28. Non signature de contrat au crédit	Modérée	2
34. Non disponibilité de fonds de crédit	Modérée	2
35. Retard dans le déboursement de crédit	Modérée	2
39. Surendettement des clients	Modérée	2
43. Plan de suivi de dossier inexistant	Modérée	2
59. Visite de contrôle inefficace	Modérée	2
64. Radiation des crédits sans comité ad hoc	Modérée	2
65. Provision non approuvée par le comité	Modérée	2
66. Taux d'intérêt non adapté	Modérée	2
3. Identification du besoin de financement non effectuée	Faible	1
4. Situation financière non établie	Faible	1
7. Dossier non réceptionné	Faible	1
8. Lettre non motive	Faible	1
9. Demande non signé par l'emprunteur	Faible	1
14. Compte client fictive	Faible	1
17. Crédit non adapté au besoin de l'emprunteur	Faible	1
18. Garantie fictive	Faible	1
19. Crédit non approuvé par l'organe compétent	Faible	1
21. Crédit non assure	Faible	1
23. Absence de notification du comité	Faible	1
25. Garanties au crédit douteuses	Faible	1
26. Informations confuses	Faible	1
29. Formalisation du contrat	Faible	1
30. Garantie non enregistrée	Faible	1
33. Déboursement fictive	Faible	1
36. Déblocage de crédit en moitié	Faible	1
37. Caution non avisée du déboursement	Faible	1
38. Garantie au crédit sous-évalué	Faible	1
40. Crédit non proportionnel aux activités	Faible	1

42. Perte de dossier	Faible	1
44. Montant non conforme selon le contrat	Faible	1
45. Non respect des conditions de déboursement	Faible	1
46. Erreur de montant à déboursier	Faible	1
48. Mauvaise comptabilisation	Faible	1
49. Manipulation du logiciel non contrôlée	Faible	1
54. Echancier non approuvé par les deux parties	Faible	1
55. Plan de remboursement non respecté	Faible	1
56. Non respect des procédures de remboursement	Faible	1
57. Non remboursement des pénalités de retard	Faible	1
58. Surendettement des clients	Faible	1
61. Personnel non informé	Faible	1
63. Gestion des dossiers en souffrance inefficace	Faible	1

Source : Nous même

6.3.2. Hiérarchisation des risques d'après leur impact

Nous allons faire l'hiérarchisation des risques d'après leur impact et selon leur degré par la cotation établie issue de l'échelle préétablie. Cette hiérarchisation des risques va se matérialiser dans le tableau 17 ci-après :

Tableau 17 : Hiérarchisation des risques d'après leur impact

Risque	Probabilité	
	Impact	Cote
12. Demande non enregistrée au registre ad hoc	Catastrophique	5
13. Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires	Catastrophique	5
28. Non signature de contrat au crédit	Catastrophique	5
50. Données non sécurisées	Catastrophique	5
3. Identification du besoin de financement non effectuée	Majeur	4
4. Situation financière non établie	Majeur	4
9. Demande non signé par l'emprunteur	Majeur	4
14. Compte client fictive	Majeur	4

17. Crédit non adapté au besoin de l'emprunteur	Majeur	4
19. Crédit non approuvé par l'organe compétent	Majeur	4
20. Incapacité de management de l'emprunteur	Majeur	4
21. Crédit non assuré	Majeur	4
23. Absence de notification du comité	Majeur	4
24. Dossier mal instruit	Majeur	4
25. Garanties au crédit douteuses	Majeur	4
26. Informations confuses	Majeur	4
29. Formalisation du contrat	Majeur	4
30. Garantie non enregistrée	Majeur	4
31. Comité de déboursement non opérationnel	Majeur	4
32. Déboursement non programmé	Majeur	4
34. Non disponibilité de fonds de crédit	Majeur	4
35. Retard dans le déboursement de crédit	Majeur	4
38. Garantie au crédit sous-évalué	Majeur	4
39. Surendettement des clients	Majeur	4
41. Non maîtrise de dossier	Majeur	4
47. Détournement d'objet de crédit	Majeur	4
51. Garantie non suivie régulièrement	Majeur	4
52. Détérioration ou détournement de la garantie	Majeur	4
53. Insuffisance des formations spécifiques	Majeur	4
55. Plan de remboursement non respecté	Majeur	4
56. Non respect des procédures de remboursement	Majeur	4
57. Non remboursement des pénalités de retard	Majeur	4
58. Surendettement des clients	Majeur	4
59. Visite de contrôle inefficace	Majeur	4
60. Mauvais classement des dossiers	Majeur	4
62. Actions administratives non respectées	Majeur	4
63. Gestion des dossiers en souffrance inefficace	Majeur	4
64. Radiation des crédits sans comité ad hoc	Majeur	4

65. Provision non approuvée par le comité	Majeur	4
1. Formulaire de demande non introduit	Moyen	3
2. Non enregistrement des informations lors de l'entrevue initiale	Moyen	3
5. Validation préliminaire des informations non effectuée	Moyen	3
15. Secteur d'activité non adapté	Moyen	3
16. Insolvabilité de l'emprunteur	Moyen	3
27. Contrat mal rempli	Moyen	3
36. Déblocage de crédit en moitié	Moyen	3
37. La caution non avisée du déboursement	Moyen	3
40. Crédit non proportionnel aux activités	Moyen	3
43. Plan de suivi de dossier inexistant	Moyen	3
61. Personnel non informé	Moyen	3
66. Taux d'intérêt non adapté	Moyen	3
6. Rapport de visite non produit	Mineur	2
11. Absence des certains éléments constitutifs du dossier	Mineur	2
22. Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée	Mineur	2
44. Montant non conforme selon le contrat	Mineur	2
45. Non respect des conditions de déboursement	Mineur	2
48. Mauvaise comptabilisation	Mineur	2
10. Demande multiple	Insignifiant	1
18. Garantie fictive	Insignifiant	1
33. Déboursement fictive	Insignifiant	1
42. Perte de dossier	Insignifiant	1
49. Manipulation du logiciel non contrôlée	Insignifiant	1
7. Dossier non réceptionné	Insignifiant	1
8. Lettre non motivée	Insignifiant	1
46. Erreur de montant à déboursier	Insignifiant	1
54. Echancier non approuvé par les deux parties	Insignifiant	1

Source : Nous même

6.3.3. Hiérarchisation des risques d'après leur criticité

Nous allons procéder à l'hiérarchisation des risques d'après leur criticité qui sera le produit des notes de probabilité de survenance et l'impact. Le tableau 18 ci-dessous nous servira à ce fait.

Tableau 18 : Hiérarchisation des risques d'après leur criticité

N°	Risque	Probabilité (P)	Impact (I)	Criticité (P*I)
50	Données non sécurisées	5	5	25
5	Validation préliminaire des informations non effectuée	4	5	20
6	Rapport de visite non produit	4	5	20
13	Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires	4	5	20
20	Incapacité de management de l'emprunteur	4	4	16
31	Comité de déboursement non opérationnel	4	4	16
32	Déboursement non programmé	4	4	16
41	Non maîtrise de dossier	4	4	16
51	Garantie non suivie régulièrement	4	4	16
2	Non enregistrement des informations lors de l'entrevue initiale	3	4	12
12	Demande non enregistrée au registre ad hoc	3	4	12
16	Insolvabilité de l'emprunteur	3	4	12
22	Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée	3	4	12
27	Contrat mal rempli	3	4	12
47	Détournement d'objet de crédit	3	4	12
52	Détérioration ou détournement de la garantie	3	4	12
53	Insuffisance des formations spécifiques	3	4	12
60	Mauvais classement des dossiers	3	4	12
62	Actions administratives non respectées	3	4	12
1	Formulaire de demande non introduit	2	4	8
10	Demande multiple	2	4	8
11	Absence des certains éléments constitutifs du dossier	2	4	8
15	Secteur d'activité non adapté	2	4	8

24	Dossier mal instruit	2	4	8
28	Non signature de contrat au crédit	2	4	8
34	Non disponibilité de fonds de crédit	2	4	8
35	Retard dans le déboursement de crédit	2	4	8
39	Surendettement des clients	2	4	8
43	Plan de suivi de dossier inexistant	2	4	8
59	Visite de contrôle inefficace	2	4	8
64	Radiation des crédits sans comité ad hoc	2	4	8
65	Provision non approuvée par le comité	2	4	8
66	Taux d'intérêt non adapté	2	4	8
3	Identification du besoin de financement non effectuée	1	4	4
4	Situation financière non établie	1	4	4
7	Dossier non réceptionné	1	4	4
8	Lettre non motive	1	4	4
9	Demande non signé par l'emprunteur	1	4	4
14	Compte client fictive	1	4	4
17	Crédit non adapté au besoin de l'emprunteur	1	3	3
18	Garantie fictive	1	3	3
29	Crédit non approuvé par l'organe compétente	1	3	3
21	Crédit non assure	1	3	3
23	Absence de notification du comité	1	3	3
25	Garanties au crédit douteuses	1	3	3
26	Informations confuses	1	3	3
29	Formalisation du contrat	1	3	3
30	Garantie non enregistrée	1	3	3
33	Déboursement fictive	1	3	3
36	Déblocage de crédit en moitié	1	3	3
37	Caution non avisée du déboursement	1	3	3
38	Garantie aux crédits sous-évaluée	1	2	2
40	Crédit non proportionnel aux activités	1	2	2

42	Perte de dossier	1	2	2
44	Montant non conforme selon le contrat	1	2	2
45	Non respect des conditions de déboursement	1	2	2
46	Erreur de montant à déboursier	1	2	2
48	Mauvaise comptabilisation	1	1	1
49	Manipulation du logiciel non contrôlée	1	1	1
54	Echéancier non approuvé par les deux parties	1	1	1
55	Plan de remboursement non respecté	1	1	1
56	Non respect des procédures de remboursement	1	1	1
57	Non remboursement des pénalités de retard	1	1	1
58	Surendettement des clients	1	1	1
61	Personnel non informé	1	1	1
63	Gestion des dossiers en souffrance inefficace	1	1	1

Source : Nous même

La hiérarchisation des risques nous amène à la conception d'une cartographie des risques associés au processus d'octroi de crédit propre à UNGUKA qui constitue notre cas d'étude.

6.4. CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE UNGUKA.

La cartographie des risques est un outil efficace qui donne un aperçu global des risques identifiés. Il sera pour UNGUKA un instrument de gestion et maîtrise des risques identifiés en rapport avec le processus d'octroi de crédit. Ainsi dans la suite, nous allons présenter la cartographie des risques au moyen d'une matrice retraçant la probabilité de survenance ainsi que l'impact des risques identifiés associés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA. La figure suivante illustre cette représentation.

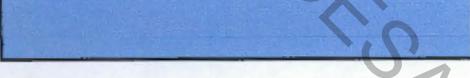
Figure 2 : Cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à UNGUKA

Impact

	Faible			Modérée			Moyenne		Forte	Extrême
Catastro Phique								13.		50.
								5.		
								6.		
Majeur	3.	4.		43.	39.	15.	2.	47.	20.	
	7.			59.	35.	11.	12.	52.	31.	
	8.			64.	34.	10.	16.	53.	32.	
	9.			65.	28.	1.	22.	60.	41.	
	14.			66.	24.		27.	62.	51.	
Moyen	30.	23.	17.							
	33.	25.	18.							
	36.	26.	19.							
	37.	29.	21.							
Mineur	44.	38.								
	45.	40.								
	46.	42.								
Insignifiant	57.	49.	48.							
	58.	54.								
	61.	55.								
	63.	56.								

Source : Nous même

Légende des couleurs

Couleur	Impact
	Catastrophique
	Majeur
	Moyen
	Mineur
	Insignifiant

Légende des chiffres de la matrice

- 50. Données non sécurisées
- 13. Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires
- 5. Validation préliminaire des informations non effectuée
- 6. Rapport de visite non produit
- 51. Garantie non suivi régulièrement
- 41. Non maîtrise de dossier
- 32. Déboursement non programmé
- 31. Comité de déboursement non opérationnel
- 20. Incapacité de management de l'emprunteur
- 62. Actions administratives non respectées
- 60. Mauvais classement des dossiers
- 53. Insuffisance des formations spécifiques
- 52. Détérioration ou détournement de garantie au crédit
- 47. Détournement de l'objet de crédit
- 27. Contrat mal rempli
- 22. Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée
- 16. Insolvabilité de l'emprunteur

12. Demande non enregistrée au registre ad hoc
2. Non enregistrement des informations d'entrevu
66. Taux d'intérêt non adapté
65. Provision non approuvée par le comité de crédit
64. Radiation des crédits sans comité ad hoc
59. Visite de contrôle inefficace
43. Plan de suivi de crédit inexistant
39. Surendettement des clients
35. Retard dans le déboursement des crédits
34. Non disponibilité de fonds de crédit
28. Non signature de contrat au crédit
24. Dossier mal instruit
15. Secteur d'activité non adapté
11. Absence de certains éléments constitutifs du dossier de crédit
10. Demande multiple
1. Formulaire de demande non instruit
14. Compte client fictif
9. Demande non signé par l'emprunteur
8. Lettre non motivée
7. Dossier non réceptionné
4. Situation financière non établie
3. Identification du besoin de financement non effectuée
37. Caution non avisée du déboursement
36. Déblocage de crédit en moitié
33. Déboursement fictif
30. Garantie non enregistrée
29. Non formalisation du contrat
26. Informations confuses
25. Garantie au crédit douteuse
23. Absence de la notification du comité de crédit
21. Crédit non assuré

- 19. Crédit non approuvé par l'organe compétent
- 18. Garantie fictive
- 17. Crédit non adapté au besoin de l'emprunteur
- 46. Erreur de montant à déboursier
- 45. Non respect des conditions de déboursement
- 44. Montant non conforme selon le contrat dûment signé
- 42. Perte de dossier de crédit
- 40. Crédit non proportionnel aux activités
- 38. Garantie au crédit sous-évalué
- 63. Gestion des crédits en souffrance inefficace
- 61. Personnel non informé
- 58. Surendettement des clients
- 57. Non remboursement des pénalités dus
- 56. Non respect des procédures
- 55. Plan de remboursement non approuvé
- 54. Echancier non approuvé par les deux parties
- 49. Manipulation du logiciel non contrôlée
- 48. Mauvaise comptabilisation

Après la présentation de la cartographie des risques spécifique à UNGUKA il est nécessaire de faire un bref commentaire sur les catégories des risques issus de la matrice.

6.4.1. Commentaire de la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à UNGUKA

Les risques présentés dans la matrice ci-dessus indiquent différents niveaux et qui nécessitent une gestion rigoureuse. En se basant sur l'impact des risques sur l'institution, le premier niveau est caractérisé par les risques avec niveau élevé. Il est important pour l'institution d'y porter une attention particulière par renforcement des dispositifs en place et/ou prendre d'autres mesures afin de se prévenir tout cas de survenance qui peut nuire à son développement.

Le second niveau est caractérisé par des risques majeurs qui nécessitent aussi un suivi rigoureux. Etant donné que l'institution croît rapidement, le renforcement du contrôle reste important pour minimiser les risques identifiés et potentiels.

Le troisième niveau est constitué par des risques qui sont acceptables avec les outils de contrôle en place. Il revient aux contrôleurs de renforcer la pratique de supervision pour bien maîtriser les risques identifiés.

La quatrième catégorie des risques ne présente pas une ampleur grave car les risques peuvent être acceptables par disposition des moyens pour faire face aux conséquences éventuelles.

Le dernier niveau représente des risques négligeables. Ces risques ont un impact insignifiant et une probabilité d'occurrence faible, cela n'occasionnerait pas des conséquences fâcheuses à l'institution.

6.4.2. Proposition d'un plan d'actions de maîtrise des risques critiques.

La maîtrise des risques associés au processus d'octroi de crédit nécessite un plan d'action afin de lever les insuffisances détectées. Cela permettra de ramener les risques du niveau élevé à un niveau acceptable pour améliorer la qualité de management et rendre le processus d'octroi de crédit plus efficace.

Notons que le plan que nous allons présenter porte sur dix neuf premiers risques selon leur criticité. Le tableau 19 ci-après, propose un plan d'action pour la gestion des risques identifiés.

Tableau 19 : Plan d'actions de gestion des risques

Risques	Actions	Moyens	Responsable	Calendrier
50. Données non sécurisées	Mettre en place le mécanisme de sécurité	Partenariat avec les sociétés d'assurance, backup hors de service	IT	4e trimestre
13. Non signature du contrat et autres formulaires obligatoires	Vérifier tous les dossiers de crédit	Contrôle systématique des dossiers des crédits encours	Chef d'agence	Fin 2011
5. Validation préliminaire des informations non effectuée	Formation des agents opérationnels	Fiche de validation	Agents de crédit	Fréquemment
6. Rapport de visite non produit	Renforcer la culture de rapport	Rapport de visite	Chargé de crédit	De façon permanente
51. Garantie non suivie régulièrement	Suivi régulier	Fiche de visite	Chargé de crédit	Fréquemment
41. Non maîtrise de dossier	Rigueur dans l'analyse, éviter la rotation fréquente du personnel	Plan de recrutement, Budget de formation	Chargé des ressources humaines	De façon permanente
32. Déboursement non programmé	Un comité de déboursement de crédit	Plan de trésorerie	DAF et Chargé de crédit	Hebdomadairement
31. Comité de déboursement non opérationnel	Supervision des activités tenue du comité	PV du comité	Auditeur interne	Mensuellement
20. Incapacité de management de l'emprunteur	Identifier les capacités des emprunteurs	Plan de formation des emprunteurs et budget	Chargé de crédit et responsable de ressources humaines	Semestriellement
60. Mauvais classement des dossiers	Classement professionnel	Armoire approprié pour le classement	Chef d'agence	Fin 2011
62. Actions administratives non respectées	Renforcer la sensibilisation du personnel	Registre des correspondances et rapport d'activité	Chef d'agence juriste	De façon permanente

52. Détérioration ou détournement de la garantie	Renforcer le suivi	Fiche de visite et rapport	Chargé de crédit	Fréquemment
53. Insuffisance des formations spécifiques	Identifier le besoin en formation	Plan de formation, Budget de formation	Chargé de crédit et responsable des ressources humaines	Fréquemment
47. Détournement objet de crédit	Accompagnement des emprunteurs	Rapport d'utilisation du crédit	Chargés de crédit	Fréquemment
27. Contrat mal rempli	Renforcer la supervision	Contrat de crédit	Chef d'agence & service juridique	Avant le déboursement
22. Non disponibilité de la liste des demandeurs approuvée	Dresser la liste des demandeurs	Registre de demande	Chargé de crédit, comité de crédit	De façon permanente
16. Insolvabilité de l'emprunteur	Sensibiliser les emprunteurs	Réunion et rencontres fréquentes	Chargé de crédit	Fréquemment
12. Demande non enregistrée au registre ad hoc	Identifier chaque dossier de demande	Registre des dossiers des crédits	Chargé de crédit et comité de crédit	A la tenue de réunion du comité
2. Non enregistrement des informations lors de l'entrevue initiale	Formation des agents de crédit	Plan de formation des emprunteurs et budget	Chargé de crédit et responsable des ressources humaines	Fréquemment

Source : Nous même

6.4.3. Commentaire du plan d'actions

Le plan d'actions ci-dessus relève de la cartographie des risques conçus qui donnera aux décideurs de UNGUKA une idée générale du niveau des risques liés au processus d'octroi de crédit ainsi qu'une proposition des solutions jugées pertinentes pour la maîtrise desdits risques.

En plus, comme l'indique la cartographie des risques, les trois premiers niveaux de risques sont significatifs et la qualité des mesures de contrôle non maîtrisé dont les actions urgentes doivent être envisagées par les décideurs afin de renforcer les outils disponibles.

Tandis que les catégories des risques restants dits non significatifs sont acceptables et les décideurs auront le choix soit de renforcer les mesures prises, soit de rechercher d'autres jugés aptes pour éradiquer les risques résiduels.

En fait le niveau des risques établis indique que presque tous les risques identifiés peuvent être maîtrisés sur base du respect du manuel des procédures en place, la formation et la stabilité du personnel opérationnel.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de notre étude a consisté à présenter l'institution UNGUKA, à décrire le processus d'octroi de crédit. Les informations recueillies ont servi à la conception d'une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit.

Nous avons ensuite proposé un plan d'actions pouvant permettre à l'institution de suivre et gérer les risques recensés afin de les maîtriser en adoptant des mesures adéquates.

La cartographie de risques est un outil de management des risques qui au sein de l'institution reste un élément essentiel de prise des décisions.

CONCLUSION GENERALE

CFRAG - BIBLIOTHEQUE

Le thème de notre mémoire nous a permis de réfléchir sur la préoccupation des IMF en ce qui concerne la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit. Les microfinances sont des organisations négligées dans le secteur financier du fait qu'elles sont jeunes dans le domaine et ne disposant pas des moyens suffisants pour la gestion de leurs opérations.

Les risques opérationnels sont inévitables car sont présents dans toutes les organisations. Ce qui convient c'est les gérer et les maîtriser par la mise en place des différents outils et techniques de gestion afin de percevoir et d'apprécier le niveau de vulnérabilité des risques dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'institution.

Notre étude visait de concevoir une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit au sein de UNGUKA, instrument jugé efficace pour la gestion des risques associés à cette activité. A partir des données recueillies, nous avons recensé et évalué les différents risques en rapport avec les activités d'octroi de crédit. Nous avons constaté qu'ils peuvent être maîtrisés à condition que des mesures soient formalisées et/ou renforcées. Nous pouvons citer :

- la mise en place d'un dispositif efficace de sécurité des données;
- le renforcement et/ou la mise en place des outils et techniques de gestion des risques afin de consolider le contrôle interne institué;
- la révision des politiques de gestion de crédit conformément à la croissance de l'institution;
- la mise en place d'un plan de renforcement des capacités des ressources humaines et plus spécifiquement au personnel opérationnel;
- la révision de la politique de gestion du personnel.

En fait, les mesures proposés en rapport avec les risques identifiés ainsi que la matrice conçue ou la cartographie des risques propres à l'institution sous étude, contribueront à la gestion efficace des risques liés au processus d'octroi de crédit et en occurrence au renforcement de la qualité du portefeuille de crédit. L'accompagnement de l'institution dans sa croissance et sa pérennité nécessite le renforcement du contrôle interne d'une part et fortifier le département de gestion des risques par le renforcement des capacités dans le domaine de gestion et maîtrise des risques bancaires d'autre part.

Au terme de notre travail, nous supposons que la cartographie dressée ainsi que le plan d'actions proposé comme guide de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit, outil indispensable à la prise des décisions, attirera l'attention des décideurs de l'institution UNGUKA.

Nous ne prétendons pas avoir épuisé les théories dans ce domaine. C'est pourquoi ce document pourra être la lumière à l'ouverture d'autres chercheurs dans l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels dans le secteur bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Etudiant en Master Africain en Microfinance (MAM) au Centre Africain d'études Supérieures en Gestion (CESAG), nous sommes un stagiaire chercheur au sein de l'IMF-UNGUKA SA. Le thème de notre recherche est « Conception d'une cartographie de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit au sein de l'IMF-UNGUKA SA du Rwanda ».

Cette étude a comme objectif principal d'inventorier les risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits, les évaluer afin de les formaliser dans une cartographie et enfin proposer les mécanismes de maîtrise de ces risques propres à UNGUKA.

C'est dans ce cadre que nous sollicitons votre concours en répondant aisément et objectivement au questionnaire en annexe. Vos réponses contribueront énormément à la réalisation de ce travail qui sera un outil efficace à la gestion des crédits au sein de l'institution.

Nous vous remercions d'avance de votre franche collaboration dans ce travail de valeur qui pourra servir de base de documentation pour le développement des institutions de microfinances en général et de l'IMF-UNGUKA SA en particulier.

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

N°	Questions	Réponses	
		Oui	Non
1	Avez-vous constaté des cas des emprunteurs à identification incomplète?		
2	Y a-t-il eu des cas d'octroi de crédit aux demandes non approuvées par le comité de crédit?		
3	Avez-vous des connaissances sur la notion des risques liés au processus d'octroi de crédit?		
4	Disposez-vous de la technique de vérification de l'objet du crédit?		
5	Les taux d'intérêt appliqués au crédit sont-ils conformes à la tarification décrite dans le manuel des procédures de l'institution?		
6	La pratique d'autocontrôle des dossiers de crédit est-elle opérationnelle au sein de votre agence?		
7	Les procédures de suivi des emprunteurs sont-elles efficaces?		
8	Les dossiers des crédits sont-ils sécurisés?		
9	Existe-il des procédures d'enregistrement des dossiers des crédits au sein de votre agence?		
10	Trouvez-vous votre logiciel "Finance Solutions" efficace dans la gestion des dossiers de crédit?		
11	Les données stockées dans le logiciel "Finance Solutions" sont-elles sécurisées?		
12	Connaissez-vous les ratios prudentiels relatifs au crédit exigés par l'organe de supervision?		
13	Le logiciel usuel vous aide-t-il à suivre et à respecter les ratios prudentiels relatifs au crédit exigés par l'organe de supervision?		
14	Les ratios prudentiels obligatoires relatifs au crédit sont-ils calculés et respectés?		
15	Disposez-vous d'un tableau de bord relatif au crédit (déboursement et impayés) au sein de votre institution?		
16	Avez-vous constaté des cas de non respect des procédures d'octroi de crédit?		
17	Faites-vous des visites à domicile des emprunteurs pour recueillir des informations à l'utilisation des crédits octroyés?		
18	Le comité de crédit dispose-t-il de plafond pour le montant à octroyer aux emprunteurs?		
19	Disposez-vous des procès verbaux lors de la tenue du comité de crédit?		
20	Y a-t-il eu des cas de crédits octroyés non enregistrés selon les procédures?		
21	Disposez-vous de crédits de groupe?		
22	Si oui, effectuez-vous des visites sur terrain pour attester l'existence des membres des groupes?		
23	Avez-vous rencontré des difficultés de disparition de certains emprunteurs ayant des crédits encours?		
24	Les rapports d'accompagnement des emprunteurs sont-ils disponibles?		

25	Disposez-vous d'un commissaire aux comptes et son rôle est-il bénéfique pour l'institution?		
26	Disposez-vous d'un service de recouvrement?		
27	L'abandon des crédits respecte-t-il la réglementation en la matière?		
28	Le manuel de procédures de crédit est-il évalué annuellement?		
29	Les types des crédits octroyés sont-ils évalués périodiquement par rapport à l'encours?		
30	Les emprunteurs bénéficient-ils des formations?		
31	Les informations exhaustives des clients sont-elles réunies et enregistrées et bien conservées?		
32	Y a-t-il des cas de dépassement du plafond de crédit autorisé?		
33	La caution est-elle analysée au même titre que l'emprunteur ?		
34	Y a-t-il eu des cas de déboursement de crédit sans assurance protection y relatif?		
35	Les clients reçoivent-ils du suivi-conseils en rapport avec le projet financé?		
36	Existe-t-il la pratique d'évaluation de garantie au crédit octroyé aux emprunteurs?		
37	Existe-t-il un service juridique au sein de votre institution?		
38	L'expression du besoin de l'emprunteur est-elle évaluée avant l'introduction de sa demande		
39	Si oui, existe-il un outil approprié à cet effet?		
40	La garantie offerte est-elle approuvée préalablement par les autorités de base de la résidence de l'emprunteur?		
41	Tous les crédits restructurés (rééchelonnés, additionnels) sont-ils approuvés en comité?		
42	Les outils d'entrevue initiale suivants existent-ils et tenus régulièrement:		
	Identification de l'emprunteur		
	Identification du besoin de financement		
	Identification de sources de revenus		
	Etablissement de la situation financière de l'emprunteur		
	Identification des garanties disponibles		
	Approbation du niveau de liquidité		
	Approbation de faisabilité technique du projet financé		
43	Les rapports de visite de client pour chaque étape existent-ils?		
44	Le client contribue-t-il au financement de son projet?		
45	La délégation des pouvoirs d'octroi de crédit est-il pratiquée?		
46	Y a-t-il eu des cas de mauvaise évaluation des garanties des crédits déboursés?		
47	Arrive-t-il que les emprunteurs détournent l'objet du crédit ?		
48	Existe-t-il un procès verbal de déboursement pour tout crédit?		
49	Un client peut-il avoir plus d'un crédit au sein de votre institution?		

50	Y a-t-il eu de cas des clients qui ont bénéficié des crédits dans plus d'une agence au sein de l'institution?		
51	Y a-t-il eu de cas de disparition de certains emprunteurs par changement de lieux de travail ou par perte d'emploi?		
52	Le remboursement des crédits est-il effectué automatiquement par le logiciel?		
53	Les actions administratives en cas de retard de crédit sont-elles respectées		
54	Y a-t-il eu de cas de restructuration des crédits qui persistent dans le retard de paiement?		
55	Le provisionnement des crédits est-il automatisé?		
56	L'abandon des crédits suit-il la réglementation en vigueur?		
57	Existe-t-il des procès pour les crédits radiés?		
58	Existe-t-il un plan de suivi des crédits en souffrance?		
59	La situation du portefeuille à risque est-elle calculée automatiquement selon la réglementation (selon les tranches d'âge)		
60	Existe-t-il des dossiers contentieux dont on a perdu le procès en justice?		
61	Existe-t-il des crédits déboursés sans contrat de prêt?		
62	Avez-vous le mécanisme de vérification de l'endettement des vos emprunteurs dans les autres institutions financières?		
63	Les éléments constitutifs d'un dossier de crédit sont-ils de rigueur dans l'octroi de crédit?		
64	Y a-t-il eu des cas de disparition d'un élément du dossier de crédit ou le dossier en entier?		

Source : Nous même

Etudiant en Master Africain en Microfinance (MAM) au Centre Africain d'études Supérieures en Gestion (CESAG), nous sommes un stagiaire chercheur au sein de l'IMF-UNGUKA SA. Le thème de notre recherche est « Conception d'une cartographie de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit au sein de l'IMF-UNGUKA SA du Rwanda ».

Cette étude a comme objectif principal d'inventorier les risques opérationnels liés au processus d'octroi des crédits, les évaluer afin de les formaliser dans une cartographie et enfin proposer les mécanismes de maîtrise de ces risques propres à UNGUKA.

C'est dans ce cadre que nous sollicitons votre concours en échangeant aisément et objectivement au questionnaire guide ci-joint. Vos idées contribueront énormément à la réalisation de ce travail qui sera un outil efficace à la gestion des crédits au sein de l'institution.

Nous vous remercions d'avance de votre franche collaboration dans ce travail de valeur qui pourra servir de base de documentation pour le développement des institutions de microfinances en général et de l'IMF-UNGUKA SA en particulier.

Annexe 2 : Guide d'entretien

1. Existe-t-il une politique de gestion de crédit au sein de votre institution ?
2. Existe-t-il une pratique d'évaluation des politiques de crédit au sein de votre institution ?
3. Le personnel s'approprie-t-il des politiques de crédit établies par la société ?
4. Existe-t-il un plan de formation du personnel sur la gestion du portefeuille de crédit ?
5. Les rapports des contrôleurs sont-ils produits régulièrement ?
6. Quelle est la description de la gouvernance au sein de votre institution ?
7. Existe-t-il une politique de motivation des ressources humaines au sein de votre institution ?
8. La ségrégation des tâches est-elle claire ?
9. La culture de reporting est-elle intégrée au sein de votre institution ?
10. Existe-t-il des outils de gestion efficace pour la gestion du portefeuille de crédit ?
11. La pratique de gestion de trésorerie est-elle intégrée au sein de votre institution ?
12. Comment appréciez-vous la pratique de délégation de pouvoir au sein de votre institution ?
13. Le comité de crédit est-il opérationnel et efficace ?
14. Les données des opérations sont-elles sécurisées ?
15. Le personnel opérationnel maîtrise-t-il les processus d'octroi de crédit au sein de votre institution ?
16. Existe-t-il la pratique d'évaluation du personnel de votre institution ?
17. Quelle est l'implication du service IT dans les opérations de crédit ?
18. Votre logiciel Finance Solutions est-il efficace dans la gestion de gestion de crédit ?
19. Votre institution dispose-t-elle un fonds de crédit suffisant pour financer les projets de ses clients ?
20. Les crédits financés sont-ils couverts par des garanties solides ?
21. Existe-t-il de pratique d'enregistrement des garanties offertes ?
22. Existe-t-il un plan d'encadrement des clients emprunteurs au sein de votre institution ?
23. Existe-t-il une politique de recouvrement au sein de votre institution ?

Source : Nous même

Annexe 3 : Résultats détaillés des tests de permanence et de conformité

NYABUGOGO																				
Eléments du dossier de crédit	N° des comptes clients																			
	143	1237	103	109	123	124		276				204	328				320		308	300
	6		5	9	6	0	2731	6	23	2292	2229	9	0	3210	3043	3299	1	3247	3	1
1. Constitution																				
Formulaire de demande de crédit et/ou lettre de demande	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	Ok	Ok
Fiche de visite de l'emprunteur	Non	Non	n	Non	n	Non	Non	n	Non	n	Non	n	n	Non	Non	Non	n	Non	n	n
Eléments constitutifs du dossier de crédit	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	Ok	Ok
Accusé réception et enregistrement de la demande de crédit	Ok	Ok	n	Non	Ok	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	ok	Non	Ok	Ok
Analyse et appréciation de l'agent de crédit	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	Ok	Ok
Analyse et approbation du comité de crédit	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	Ok	Ok
2. Déboursement																				
Procès de déboursement de crédit	Non	Non	n	n	n	Non	Non	Non	Non	n	n	n	n	Non	Non	Non	n	Non	n	n

Existence du contrat de crédit notarié	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	No n	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	No n	Ok	Ok	Ok
Signature du contrat par les deux parties liées	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	No n	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	No n	Ok	Ok	Ok
Rapport de non détournement	Non	Non	No n	No n	No n	Non	Non	Non	Non	Non	No n	No n	No n	No n	Non	Non	Non	No n	Non	No n	No n
Garantie au crédit	Ok	Ok	Ok	Ok	No n	Ok	Non	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Plan d'amortissement dans le dossier	Non	Non	Ok	No n	No n	Non	Ok	Non	Non	Non	No n	No n	No n	No n	Ok	Non	Non	No n	Non	No n	No n
Enregistrement du dossier	Non	Non	No n	No n	No n	Non	Non	Non	Non	Non	No n	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	ok	Ok	Ok	No n

NYARUGENGE																				
Eléments du dossier de crédit	N° des comptes clients																			
	240	353	173	44	1 363	334	58	29	1 388	533	826	503	457	1 316	1 212	1 177	1 218	1 236	1 016	1 176
1. Constitution																				
Formulaire de demande de crédit et/ou lettre de demande	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Fiche de visite de l'emprunteur	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Eléments constitutifs du dossier de crédit	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Accusé réception et enregistrement de la demande de crédit	Ok	Non	Ok	Non	Non	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Analyse et appréciation de l'agent de crédit	Ok																			
Analyse et approbation du comité de crédit	Ok																			
2. Déboursement																				
Procès de déboursement de crédit	Non																			
Existence du contrat de crédit notarié	Ok	Non	Ok	Non	Ok	Ok														
Signature du contrat par les deux parties liées	Ok	Non	Ok																	
Rapport de non détournement	Non																			
Garantie au crédit	Ok																			
Plan d'amortissement dans le dossier	Non	Non	Ok	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Ok										
Enregistrement du dossier	Non																			

REMERA																				
	N° des comptes clients																			
Eléments du dossier de crédit	3309	651	3235	3235	249	627	277	290	2100	331	377	377	485	808	165	3242	28	277	11	194
																	66	8	77	5
1. Constitution																				
Formulaire de demande de crédit et/ou lettre de demande	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Fiche de visite de l'emprunteur	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Eléments constitutifs du dossier de crédit	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Accusé réception et enregistrement de la demande de crédit	Ok	Non	Ok	Non	Non	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Analyse et appréciation de l'agent de crédit	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Analyse et approbation du comité de crédit	Ok																				
2. Déboursement																					
Procès de déboursement de crédit	Non																				
Existence du contrat de crédit notarié	Ok	Non	Ok																		
Signature du contrat par les deux parties liées	Ok	Non	Ok																		
Rapport de non détournement	Non																				
Garantie au crédit	Ok																				
Plan d'amortissement dans le dossier	Non	Non	Ok	Non	Ok																
Enregistrement du dossier	Non																				

Légende:

OK: Conforme

Non: Non conforme

Source : Nous même

Annexe 4 : Grille de séparation des tâches du processus d'octroi de crédit

Activités	Agent de crédit	Chef d'agence	Comité de crédit	Conseil d'Administration
Mise en place de la politique de crédit				X
Sensibilisation des emprunteurs potentiels	X	X		
Montage du dossier de crédit	X			
Réception du dossier	X			
Analyse de dossier	X		X	
Instruction du dossier	X			
Approbation de dossier			X	
Déboursement de crédit		X		
Suivi de crédit	X	X		
Recouvrement	X	X		

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GENERAUX

1. AUBERT, Benoit et BERNARD Jean Grégoire (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Edition de la Presse de l'Université de Montréal, Montréal, 523 pages.
2. BEGUIN, Pumain (1994), *La représentation des données géographiques*, Colin, collection cursus, Paris, 192 pages.
3. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy, POURSAT Christine (2006), *Le guide de la Microfinance, Microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation, Paris, 304 pages.
4. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy, POURSAT Christine (2009), *Le guide de la Microfinance, Microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation, 2^e édition, Paris, 368 pages.
5. CALVET, Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2^e édition, Edition Economica, Paris, 437 pages.
6. DESMICHT, François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition, Dunod, Paris, 354 pages.
7. DJEFA L Sabrina (2007), *La microfinance entre le marché et la solidarité: l'exemple de l'Afrique de l'Ouest*, Edition des archives contemporaines, Paris, 116 pages.
8. GAUGAIN, Marc ; SAUVEE, CRAMBERT Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Edition Economica, Paris, 261 pages.
9. GRAWITZ Madeleine (1993), *Méthodes des sciences sociales*, 9^{ème} édition, Dalloz, Paris, 346 pages.
10. GRUA, François (2000), *Les contrats de base de la pratique bancaire*, Editions Litec, Paris, 311 pages.
11. KNIGHT, Rovy & DEBORAH, Pretty (2003), *La montée des risques: les yoyos du cours de bourse et le risqué stratégique*, Expansion management, 10 pages.
12. MADERS, Henri-Pierre et CLET, Etienne (2006), *Pratiquer la conduite d'un projet*, Editions d'Organisation, Paris, 243 pages.
13. MOUHAMADOU Chabi (2008), *Montage, analyse et suivi des dossiers de crédit*, Guide de formation CGAP, 44 pages

14. RENARD Jacques (2002), *l'audit interne : ce qui fait débat, éditions d'organisation*, 4^e édition, Paris, 267 pages.
15. RENARD Jacques, CHAPLAIN Jean Michel et GALLOIS Louis (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, Editions d'organisation, Paris, 479 pages.
16. RENARD Jacques, CHAPLAIN Jean Michel et GALLOIS Louis (2009), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e édition, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
17. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, édition AFGES, Paris, 1093 pages.

II. OUVRAGES SPECIFIQUES

1. BERNARD, Frédéric (2006), *Contrôle Interne : concepts, règlements, cartographie des risques, guide d'audit des fraudes, méthodologie et mise en place, référentiels et mode opératoire*, Edition Maxime, 299 pages.
2. Bernard, Frédéric et Eric, Salviac (2009), *Fonction Achat : Contrôle interne et gestion des risques*, Edition Maxima, Paris, 298 pages.
3. CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en Microfinance*, Edition Planton, Abidjan, 176 pages.
4. CHURCHILL, Craig et COSTER, Dan (2001), *Manuel de gestion des risques en Microfinance*, Manuel de formation CARE, 135 pages.
5. COHEN, Elie (2003), *Risque et contrôle du risque*, 4^e édition, Editions Economica, 635 pages
6. DE MARSHALL, Gilbert (2003), *Cartographie des risques*, AFNOR, 45 pages.
7. DESROCHES Alain, LEROY Alain et VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*, édition LAVOISIER, Paris, 286 pages.
8. IERSE(2007), *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises*, Cigref, Paris, 56 pages.
9. LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier(2005), *Crédit Management : Gérer les risques clients*, Economica, Paris, 258 pages.
10. MADERS, Henri-Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'Organisation, Paris, 221 pages.

11. MOELLER, Robert (2007), *COSO entreprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework*, Edition of Jhon Wiley & sons New Jersey, 384 pages.
12. MOREAU, Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, Paris, 222 pages.
13. POULIOT, Daniel et BILODEAU, Yves (2002), *Mesurer les risques en vu de les contrôler et de les gérer*, 37 pages

III. ARTICLES

1. BAPST, Pierre-Alexandre & FLORENCE, Bergeret (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur*, revue française de l'audit interne, 13 pages.
2. BNR, *Règlement n° 02/2011 sur la classification des crédits et les provisions*, Kigali, 2001, 41 pages.
3. Ordre des Experts-Comptables Français (2005), *le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par analyse des risques et documentation*, Edition Expert comptable Média, Paris, 73 pages.

IV. MEMOIRE

1. OSSE Loukmane Olawalé (2006), *Gestion de crédit dans les institutions de microfinance*, Cotonou, 44 pages.

V. WEBOGRAPHIE

1. AMRAE (2001), *Cartographie des risques*, www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/...2001/.../A7bapst1, 24 pages.
3. BRUNEL Vivien, *Gestion des risques et risque de crédit*, http://leda.univ-evry.fr/pdf/Poly_gestion_des_risques.pdf, 58 pages.
4. DIDIER Heiderich (2007), *Dossier sur le Risk Management*, www.iffisoft.com, 14 pages.

5. LEJEUNE, Françoise (2006), *Guide d'analyse et de regroupement des risques à l'intention des collectivités locales*, www.ponts-formation-edition.fr
6. RDC, *Coopératives d'épargne et de crédit*, Loi n°002/2002 du 2 février 2002. www.Droit-Afrique.com, 19 pages.

VI. AUTRES

1. IMF-UNGUKA S.A (2005), Statuts, Kigali, 21 pages
2. IMF-UNGUKA S.A (2010), Manuel de procédures de crédit, Kigali, 81 pages.
3. IMF-UNGUKA S.A (2010), Plan d'affaires 2010-1014, Kigali, 107 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE