



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Africain en Microfinance

Promotion 2  
(2009-2010)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Gestion des risques liés au crédit : Cas du  
réseau Nyèsigiso au Mali**

Présenté par :

**MLLe COULIBALY Salimata**

Dirigé par :

**M. Moussa YAZI**

**Directeur de l'ISCBF CESAG**

Février 2012

## DEDICACE

A mes parents biologiques Harouna et Bintou DEMBELE pour les efforts consentis au cours de ma formation académique et professionnelle. Qu'ils trouvent, ici, toute ma reconnaissance éternelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire est une œuvre de recherche dont la réalisation a été effective grâce à l'apport de plusieurs personnes que je tiens à remercier :

- Je remercie Dieu, le Tout Puissant et le Miséricordieux, qui m'a permis de voir le jour ;
- Mon père Harouna Coulibaly et ma mère Bintou Dembélé, tous mes frères et sœurs pour leur soutien ;
- M. Modibo Coulibaly, Directeur Général de Nyèsigiso pour m'avoir permis de faire mes recherches sur son institution ;
- M. Moussa Yazi, mon Directeur de mémoire qui a bien voulu diriger ce travail ;
- Mon ami Abdoulaye Coulibaly, qui a toujours cru en moi, ma profonde gratitude pour ses précieux conseils ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACDI : Agence Canadienne de Développement International  
AFF : Administration Fédérale des Finances  
AG : Assemblée Générale  
AGR : Activité Génératrice de Revenu  
AMF : Autorité des Marchés Financiers  
ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi  
APIM : Association Professionnelle des Institutions de Microfinance  
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
BMS : Banque Malienne de Solidarité  
CA : Conseil d'Administration  
CC : Comité de Crédit  
CEC : Caisse d'Epargne et de Crédit  
CIF : Centre d'Innovation Financière  
CIF : Confédération des Institutions Financières  
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  
CEE : Crédit Epargne Education  
CFE : Centre de Financement des Entreprises  
CGAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres  
CIF: Centre d'Innovation Financière  
COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
CS : Conseil de Surveillance  
CSFI: Centre for the Study of Financial Innovation  
DID : Développement International Des jardins  
DMP : Délai moyen de paiement  
F CFA : Franc de la Communauté Financière Africaine  
FFH: Freedom From Hunger  
FGHM : Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali  
FRBG : Fond de Réserve Bancaire Généraux  
IMF : Institution de Microfinance  
PAMEF : Programme d'Appui et de Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie  
PAPME : Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises

- PAR : Portefeuille à Risque  
PARMEC : Projet d'Appui à la Règlementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit  
PDSF : Projet de Développement du Secteur Financier  
OMH : Office Malien de l'Habitat  
ODM : Objectif du Millénaire pour Développement  
SFD : Système Financier Décentralisé  
SIDA : Maladie Sexuellement Transmissible  
SIG : Système Information de Gestion  
SQS : Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management  
UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine  
UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine  
USAID: United States Agency for International Development  
USD: United States Dollar  
VIH : Virus Immunodéficience Humaine

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Exemples d'indicateurs du tableau de bord de la fonction crédit	22
Tableau n°2: Caractéristiques de la réglementation Bâle II	35
Tableau n°3 : Modèle d'analyse de la gestion des risques liés au crédit	40
Tableau n°4: Epargne profit	53
Tableau n°5: Fiche de suivi des prêts en retard	72
Tableau n°6 : Evaluation de la probabilité des risques	77
Tableau n°7: Evaluation de la gravité des risques	79

## LISTE DES FIGURES

Figure n°1: Les étapes de la mise en place d'un processus de gestion des risques	26
Figure n°2 : Les composantes du système de contrôle interne	33
Figure n°3 : Les trois piliers complémentaires	36
Figure n°4 : Modèle d'analyse de la gestion des risques liés au crédit	44
Figure n°5 : Répartition du réseau Nyèsigiso au Mali	58

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 : Gestion des risques dans l'opération de crédit</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Notion du risque de crédit</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Processus d'octroi de crédit</b>	<b>12</b>
1.2.1. Elaboration du dossier de crédit	13
1.2.2. Collecte et Validation d'informations sur l'emprunteur	14
1.2.3. Analyse du dossier de crédit	14
1.2.4. Etude de la demande et Décision d'octroi de crédit	15
1.2.5. Suivi et Recouvrement de la créance	16
<b>1.3. Identification des risques liés au crédit</b>	<b>17</b>
1.3.1. Risque de défaut et Risque lié à la défaillance	17
1.3.2. Risque lié au détournement but du crédit par le client	18
1.3.3. Risque lié à la mésentente entre l'agent de crédit et le créateur	18
1.3.4. Risque lié au surendettement du client et Risque lié à la fraude	18
1.3.5. Risque lié au système d'information et Risque environnemental	19
1.3.6. Risque lié au taux d'intérêts et Risque lié au secteur d'activité	20
<b>Chapitre 2 : Nouvelles méthodes de gestion du risque de crédit</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Outils de gestion du risque crédit</b>	<b>22</b>
2.1.1. Tableau de bord de gestion	22
2.1.2. Grille de délégation crédit	24
2.1.3. Formules scores (outil statistique de mesure du risque)	24
2.1.4. Choix des garanties	25
2.1.5. Sensibilisation, duration et volatilité	25
<b>2.2. Processus de gestion des risques liés au crédit</b>	<b>26</b>
2.2.1. Définir le cadre de la prise de risque	27
2.2.2. Identifier et Evaluer les risques	27

2.2.3. Gérer les risques	28
2.2.4. Suivre et Reporter les risques	29
2.2.5. Analyser et Planifier les stratégies de gestion des risques	30
2.2.6. Phase de communication	30
<b>2.3. Dispositifs de maîtrise du risque crédit</b>	<b>31</b>
2.3.1. Diversification des portefeuilles de crédit	31
2.3.2. Contrôle internes	32
2.3.3. Ratio de Cooke	34
2.3.4. Ratio McDounough « Bâle II »	34
2.3.5. Gestion curative du risque de crédit	37
2.3.5.1. Recouvrement à l'amiable	38
2.3.5.2. Recouvrement juridique	38
2.3.5.3. Efficacité de la fonction de recouvrement	39
<b>Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche</b>	<b>40</b>
3.1. Modèle d'analyse	40
3.2. Techniques de collecte des données	42
3.2.1. Questionnaire	42
3.2.2. Entretiens	43
3.3. Outils d'analyse des données	43
3.3.1. Analyse documentaire	43
3.3.2. Observation	44
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</b>	
<b>Chapitre 4 : Présentation générale du Réseau Nyèsigiso</b>	<b>48</b>
4.1. Historique	48
4.1.1. Nyèsigiso-Hier	48
4.1.2. Nyèsigiso- Aujourd'hui et demain	51
4.2. Vision et Mission	51
4.3. Valeurs et Objectifs	52
4.4. Produits	52
4.4.1. Produits d'épargne	52
4.4.1.1. Epargne ordinaire (dépôt à vue)	53
4.4.1.2. Epargne profit	53
4.4.1.3. Dépôt salaire	53
4.4.2. Produit de crédit	54

4.4.1.3.	Dépôt salaire	53
4.4.2.	Produit de crédit	54
4.4.2.1.	Crédit à la consommation et Découvert salaire	54
4.4.2.2.	Crédit salaire et crédit Activité Génératrice de Revenu	54
4.4.2.3.	Crédit Epargne avec Education et Crédit agricole	55
4.4.2.4.	Crédit hypothécaire secteur informel et Salarié	55
4.4.2.5.	Crédit construction salarié et CEFA	55
4.5.	Structure organisationnelle	56
4.5.1.	Organes	56
4.5.1.1.	Assemblée Générale (AG)	56
4.5.1.2.	Conseil d'Administration (CA)	57
4.5.1.3.	Conseil de Surveillance (CS) et Déontologie	57
4.5.1.4.	Comité de Crédit	57
4.5.2.	Répartition du réseau Nyèsigiso au Mali	57
<b>Chapitre 5 : Description de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso</b>		<b>59</b>
5.1.	Politique de crédit au sein de Nyèsigiso	59
5.1.1.	Conditions générales du crédit	59
5.1.1.1.	Statut de l'emprunteur	60
5.1.1.2.	Capacité de rembourser	60
5.1.1.3.	Volonté de rembourser	60
5.1.1.4.	Moralité de l'emprunteur	60
5.1.1.5.	Frais d'analyse du dossier et fonds de cautionnement	61
5.1.1.6.	Epargne bloquée en garantie	61
5.1.2.	Normes de crédit	61
5.1.2.1.	Plafond global et individuel/cycle de crédit	62
5.1.2.2.	Capacité de remboursement et Indice d'endettement	62
5.1.2.3.	Valeur d'emprunt et Ratio concernant les entreprises	63
5.1.2.4.	Durée maximale et Remboursement des prêts	64
5.2.	Procédure d'octroi du crédit	64
5.2.1.	Constitution du dossier de crédit	65
5.2.2.	Demande de crédit et collecte des informations	65
5.2.3.	Validation des informations	66
5.2.4.	Analyse du dossier de crédit	66
5.2.5.	Recommandation du gérant	69
5.2.6.	Décision du comité de crédit	70
5.3.	Gestion des crédits en souffrance	71
5.3.1.	Suivi de prêts en retards	71
5.3.2.	Recouvrement des prêts en retard	72
5.3.2.1.	Envoi d'une lettre d'avertissement	72

5.3.2.2.	Première et deuxième visite du gérant	73
5.3.2.3.	Visite du gérant avec un dirigeant	73
5.3.2.4.	Convocation à la caisse et à la police	74
5.3.2.5.	Remise du dossier au contentieux du réseau Nyèsigiso	74
<b>Chapitre 6 : Evaluation de la gestion des risques de crédit à Nyèsigiso</b>		<b>76</b>
6.1.	Evaluation de la probabilité des risques	76
6.2.	Evaluation de la gravité des risques	78
6.3.	Recommandations	80
6.3.1.	Recommandation à l'égard du réseau Nyèsigiso	81
6.3.2.	Recommandation relative aux responsables de crédit	81
6.3.3.	Recommandation relative aux agents de crédit	82
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		<b>83</b>
<b>ANNEXES</b>		<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>92</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Depuis les années 90 à nos jours on assiste à une émergence des institutions de micro finance sous forme associatives, coopératives ou mutualistes. Les populations à faibles revenus étaient exclues du système financier ; de nos jours on parle de la microfinance qui vient apporter une solution à ce problème. C'est ainsi que des institutions de microfinance sont mises en place pour jouer un rôle social et /ou commercial.

Pour LELART (2006 : 46), Le concept de microfinance a émergé pendant la décennie et les raisons en sont multiples :

- une première raison concerne le recours au financement extérieur, qui a commencé après le choc pétrolier de 1973 et s'est peu à peu généralisé.
- une deuxième raison concerne l'intervention du secteur public.
- une troisième raison consiste en l'insuffisante mobilisation de l'épargne domestique
- une quatrième raison est relative à la lutte contre la pauvreté.
- une cinquième raison résulte de la capacité d'innovation de la finance informelle.

Selon DJEFAL (2007 : 2), la définition minimale communément admise décrit les dispositifs de microfinance comme des structures d'épargne et/ou de crédit à destination d'une tranche de population généralement exclue du circuit de financement bancaire classique. Le terme « microfinance » est le plus usité aujourd'hui pour désigner ce type d'activité financière. Il est plus courant que celui de « systèmes financiers décentralisés » (SFD), utilisé principalement par les francophones.

ATTALI & al (2007 : 34), définissent ainsi la microfinance comme l'octroi de services financiers à des personnes en situation de précarité économique impliquant le développement d'une activité productive (existante dans 90% des situations, toute nouvelle dans 10% des cas) le plus souvent de l'artisanat ou du commerce. Ces personnes n'ont généralement pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique (il s'agit d'agents économiques en situation de précarité, sans revenu fixe, qui n'offrent aucune des garanties en vigueur dans les institutions bancaires commerciales).

L'activité de la microfinance consistant à offrir des services financiers aux populations pauvres exclues du système bancaire, elle est perçue comme un outil générateur de

richesses mais aussi comme une stratégie de développement durable pour la réduction de la pauvreté. Cette activité, parfois réduite au seul microcrédit est devenue au cours de ces dernières années un enjeu majeur du développement par une offre de produits à tous les secteurs (éducation, santé, agriculture, économie...).

Le secteur de la microfinance en Afrique conserve une spécificité particulière l'épargne continuant de représenter un attribut fondamental des services financiers, plus que dans n'importe quelle autre région du monde. Cela est particulièrement marquant au sein de l'UEMOA qui est, de part la loi PARMEC qui la légifère, largement dominé par les mutuelles et coopératives. Cette législation autorise les seules institutions de types mutualistes à collecter l'épargne des clients, importante ressource qui leur permet de financer entre 40 et 100% de leur encours de prêts (CORDIER, 2008 : 1).

Selon une enquête internationale dénommée « Peau de banane » sur la microfinance en 2009, le risque présentant l'augmentation la plus marquée est celui lié au crédit (qui a bondi du 10<sup>e</sup> rang en 2008 au 1<sup>er</sup> rang en 2009), ce qui souligne clairement le changement spectaculaire des perspectives du risque intervenu dès lors (Lascelle & al, 2009 :5).

La plus part des acteurs et notamment les autorités monétaires reconnaissent que le développement des institutions de microfinance (IMF) est un facteur important de l'évolution de la construction des marchés financiers de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et du développement de l'économie populaire notamment urbaine de la zone Ouest-Africaine. En effet, dans les pays de l'UEMOA, la microfinance qui connaît des expériences s'affirme depuis une dizaine d'années comme une activité à forte croissance tant par le nombre d'institutions que par l'évolution du volume d'affaire mesuré par le nombre de membre ou de bénéficiaires, le nombre de client, les encours d'épargne et de crédit (NDIAYE, 2009 :19).

Bien que la prestation de services de microfinance représente un défi particulièrement délicat, elle est de plus en plus considérée comme un instrument susceptible de servir plusieurs objectifs. Elle reste de manière prédominante une stratégie de développement économique centrée sur le redressement et la relance des économies locales, par l'offre de services financiers nécessaire à la création d'entreprises. Mais elle est également envisagée comme une stratégie de secours et de survie au lendemain d'une catastrophe.

Le crédit étant la principale activité génératrice de revenus, son octroi constitue un risque important pour les systèmes financiers décentralisés (SFD) dans les pays de l'UEMOA. La maîtrise de ce risque exige une analyse rigoureuse à travers une recherche de l'excellence, de la qualité et de l'efficacité.

Le réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit du Mali Nyèsigiso est une institution financière de type mutualiste implantée au Mali depuis près de 20 ans (Rapport annuel Nyèsigiso, 2009 :9). Nyèsigiso après 8 ans d'existence a connu une croissance très rapide, enregistrant les résultats suivants en 1998 : 45 caisses, 1,2 milliards de dépôts ; 1,3 milliards de crédit. Suite à ce résultat remarquable, la gestion administrative, matériel et financière a été rétrocédée aux Maliens sous l'assistance technique de la partie Canadienne.

La mission actuelle de Nyèsigiso est de rendre accessible sous un mode mutualiste les services d'épargne et de crédit à la population avec comme objectif principal le mieux être des populations est devenue un engagement nécessaire, parce que le problème du prêt se posait avec acuité. Et l'octroi du crédit, pour une grande majorité des Maliens, une nécessité impérieuse.

Actuellement Nyèsigiso est l'un des plus grands réseaux de microfinance au Mali, avec des statistiques en chiffres au 31/12/2009 qui sont au dessus de la moyenne (155 529 sociétaires ; un actif financier de 14 226 579 236 FCFA et une gamme plus variée des produits de crédit soit un encours de crédit de : 10 369 798 421 FCFA). Cet encours comprend le crédit de consommation, le crédit équipement, le crédit salaire, le découvert salaire, le crédit commercial, le crédit hypothécaire et le crédit agricole. Il est donc évident que l'octroi de ces crédits expose le réseau à des risques, dont la gestion efficiente demeure une question de survie (Rapport social évaluation du réseau Nyèsigiso, 2009 :3).

La gestion des risques liés au crédit est sans doute une préoccupation principale pour les systèmes financiers décentralisés, en particulier celle du réseau Nyèsigiso au Mali qui connaît, une hausse d'impayé c'est-à-dire l'augmentation du nombre d'emprunteurs qui dépassent la date de l'échéance sans rembourser. Le problème spécifique qui peut découler de notre problème général est formulé comme suit : la mauvaise couverture des risques de crédit à Nyèsigiso pour lequel les créances en souffrance sont passées de 239 109 218

FCFA en 2008 à 306 218 546 FCFA en 2009 soit une hausse de 28,07% (Rapport annuel Nyèsigiso, 2009 :22).

Nous pouvons souligner que ce problème d'impayés entraîne des menaces et des pertes énormes pour Nyèsigiso.

Les causes peuvent être regroupées en trois catégories :

- causes liées à l'institution : la mauvaise gestion des impayés et le non suivi du portefeuille de crédit,
- causes liées à l'emprunteur : mauvaise foi, mauvaise gestion de l'activité,
- cause externes : surendettement des clients, concurrence, absence de centrale de risque.

Les impayés conduisant au non remboursement des crédits ont des conséquences énormes et immédiates perceptibles. Les coûts des créances irrécouvrables sont bien réels et influencent négativement la qualité du portefeuille de crédit en : retardant les produits (intérêt), ralentissant la rotation du portefeuille, augmentant les frais de recouvrement, affectant l'image de l'institution (perte de crédibilité), entraînant la perte des produits, décapitalisant l'IMF.

La mauvaise analyse des prêts influence négativement sur la bonne gestion des risques liés au crédit.

Le surendettement des clients provoquant le non respect de la date d'échéance ralentit la rotation du portefeuille à risque.

Au regard des causes relevées, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- suivre l'évolution rapide du système d'information de gestion pour avoir un bon contrôle sur les impayés et le portefeuille à risque surtout que le PAR (Encours de crédit) est le poste le plus important de l'actif qui génère les revenus pour une institution ;

- contrôler permanemment la balance âgée des impayés étant donné que c'est un outil important, permettant d'apprécier le risque et d'orienter vers les stratégies de recouvrement des impayés ;
- analyser les dossiers de prêts pour éviter la mauvaise gestion des risques liés au crédit ;
- évaluer la gestion actuelle de ces risques comme préalable aux actions futures de maîtrise de ces risques.

C'est cette dernière solution que nous retenons pour la bonne maîtrise de ces risques liés au crédit à Nyèsigiso.

La question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante: Quelle est l'efficacité de la gestion des risques liés au crédit au sein de Nyèsigiso ?

Ce qui nous amène à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- quelles sont les risques liés au crédit à Nyèsigiso ?
- quelles sont les procédures pour la bonne gestion des risques liés au crédit?
- quelles sont les dispositifs pour maîtriser les risques liés au crédit à Nyèsigiso?
- comment est la gestion des risques de crédit à Nyèsigiso ?

La gestion des risques liés au crédit appliquée au cas du réseau des caisses d'épargne et crédit Nyèsigiso au Mali est actuellement au cœur des préoccupations principales des institutions de microfinance. Pour comprendre et mieux gérer les risques liés au crédit, il est nécessaire d'avoir une idée sur les objectifs de l'étude. Ces objectifs sont de deux ordres, nous avons l'objectif général et les objectifs spécifiques.

L'objectif général de cette étude est d'évaluer la gestion des risques liés au crédit pour assurer la pérennité financière du réseau Nyèsigiso.

Les objectifs spécifiques sont :

- analyser les procédures de gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso ;
- analyser les risques liés au crédit à Nyèsigiso ;

- identifier les causes des crédits en souffrance.

Pour le réseau Nyèsigiso, cette étude permettra au réseau d'améliorer et de renforcer ces capacités organisationnelles dans la gestion efficace et efficiente des risques liés au crédit.

Pour nous, l'étude de cas sur le réseau nous permet d'enrichir et de développer notre connaissance dans les stratégies de gestion des risques acquise au CESAG.

Elle pourrait constituer un référentiel sur les dispositifs de maitrises en matière de gestion du risque lié au crédit.

Pour traiter ce thème nous avons partager notre travail en deux parties dont la première porte sur le cadre théorique et la seconde le cadre pratique :

- le cadre théorique : il est basé sur la revue littéraire du thème de notre étude. En effet, le premier chapitre aborde la gestion des risques dans l'opération de crédit. Le second chapitre traite les nouvelles méthodes de gestion des risques liés au crédit et le troisième chapitre montre la méthodologie de recherche permettant de traiter le cadre pratique.
- le cadre pratique : cette partie est axée sur l'aspect pratique de notre travail. Elle est subdivisée en trois chapitres qui sont respectivement la présentation générale du Réseau Nyèsigiso au Mali, la description de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso et l'évaluation de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso.

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**

**Cadre théorique de la gestion des risques  
liés au crédit**

L'objectif de toute institution financière en matière de gestion des risques est de soupeser et d'optimiser la relation entre les rendements souhaités et les risques qu'ils génèrent, par l'application de stratégies, de politique ainsi que de processus de gestion et de contrôle intégrés à l'ensemble des fonctions de l'organisation (CFE Nyèsigiso, 2009 : 2). L'ensemble de ces politiques et processus vise par conséquent l'identification préalable des risques Potentiels, leur mesure, leur évaluation et leur gestion saine et prudente grâce à l'identification des meilleurs contrôles à appliquer et à une reddition de comptes adéquate auprès des dirigeants.

En plus de la surveillance régulière exercée par les gestionnaires de l'institution, la gestion des risques est assurée par le conseil d'administration et différentes commissions (crédit, vérification, déontologie, comité de direction, etc.). En raison de l'évolution et des changements constants des risques et des vulnérabilités, de plus en plus d'institutions financière centralisent cependant cette fonction en une unité de gestion intégrée des risques, en plus des autres commissions existantes.

Les risques auxquels font face les institutions financières sont particulièrement nombreux et portent sur les thèmes ayant une incidence immédiate sur la solvabilité de l'institution (crédit, taux d'intérêt, liquidité, placement et instrument financier, fonds propres, conception et tarification des produits etc.). La saine gestion du risque de crédit est centrale à la santé financière de l'institution financière.

Les risques associés au crédit résultent du manquement d'une contre partie de s'acquitter de ses obligations contractuelles, figurant ou non au bilan. Ce risque peut découler des méthodologies de crédit existante (normes et politique, processus d'octroi, concentration du portefeuille) ou aux caractéristiques de l'emprunteur (capacité de remboursement, volonté de payer, utilisation du crédit etc.). (CFE Nyèsigiso, 2009 : 3). Ce risque doit être directement contrôlé par l'institution.

Dans la foulé de ce qui précède, on comprend bien qu'un processus de gestion des risques est une démarche systématique qui consiste à mettre en place des outils qui aideront l'entreprise à mesurer le risque encouru par rapport à un rendement souhaité, à se protéger des coup durs et à mieux évoluer dans son environnement.

La vision globale de la gestion des risques de crédit étant dégagée, nous allons élaborer la première partie. C'est sur trois chapitres :

- le premier chapitre est basé sur la notion de gestion du risque dans l'opération de crédit,
- le deuxième chapitre est axé sur les nouvelles méthodes de gestion du risque de crédit
- le troisième chapitre va porter sur la méthodologie de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 1 : Gestion des risques dans l'opération de crédit

Selon HAMZAOUÏ (2008 :79), la gestion des risques d'entreprise aide une entité à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources. Elle fournit une information financière fiable et s'assure que l'entité se conforme aux lois et règlements, lui évitant ainsi de subir des atteintes à sa réputation et d'autres conséquences préjudiciables. « Il est essentiel que la prise de risque ne dépasse pas la capacité de la gestion du risque » (Portailmicrofinance, 2006).

Le concept du risque est multidimensionnel et difficile à appréhender. Nous définirons, dans un premier temps la notion de risque de crédit puis nous expliciterons, dans un second temps les différentes étapes du processus d'octroi de crédit et nous clôturons ce chapitre avec l'identification des risques liés au crédit.

### 1.1. Notion du risque de crédit

Cette section sera portée sur quelques définitions du risque de crédit pour dégager certains éléments importants de cette notion.

Selon HAMISULTANE (2008 : 3), le risque de crédit est le risque de pertes consécutives :

- soit à un défaut de l'emprunteur face à ses obligations : l'emprunteur est incapable d'assurer le paiement des intérêts et/ou du principal. Ce risque est appelé "risque de défaut" (ou "default risk") ;
- soit à la détérioration de la situation financière de l'entreprise entraînant une détérioration de la perception de la qualité de l'emprunteur, la valeur de la créance sur l'entreprise diminue alors. Ce risque est appelé "risque de dégradation de la qualité du crédit" (ou "downgrading risk").

Pour DUMONTIER & al (2008 :30), le risque crédit peut être défini par « la perte potentielle supportée par un prêteur suite à une modification de la qualité du crédit de l'une de ses contreparties sur un horizon donné ». On peut distinguer trois composantes du risque de crédit : risque de défaut, risque de dégradation de la qualité du crédit, risque de recouvrement.

Il est important de prendre des risques calculés car le risque est l'élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent économique. Il est la caractéristique des opérations de crédit. Son appréciation est le problème majeur que pose la distribution et la gestion des crédits dans une institution de microfinance. Il tient aux aléas qui peuvent survenir avant l'échéance à laquelle le bénéficiaire d'un délai de paiement ou d'un prêt d'argent s'engage à rembourser.

Dans la définition des différents auteurs les points communs nous permettent de dire que les risques désignent un danger bien identifié, associé à une éventualité d'insolvabilité ne dépendant pas de la volonté des contreparties et de son recouvrement pouvant causer un préjudice, auquel la banque doit faire face en allouant une quote-part de ses fonds propres. Le risque est indispensable pour toutes activités de micro crédits, mais il est très important de prendre des risques mesurés et contrôlables.

De ces définitions, se dégagent certains éléments dont les plus importants sont :

- le temps qui est le délai pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou du fonds prêté ;
- la confiance faite par le créancier au bénéficiaire. Cette confiance nécessite à son tour une promesse de restitution ;
- le risque dû au danger de perte partielle ou totale de la chose mise à la disposition du bénéficiaire. Il est également dû à l'engagement de la responsabilité du créancier dans cette opération ;
- la rémunération qui est le prix du service rendu et du danger couru par le créancier.

Ces éléments communs à toutes les opérations de crédit confèrent au crédit une originalité et une attention particulière. A l'origine, le crédit était consenti par des particuliers et des commerçants à l'aide de leurs disponibilités propres. Mais son octroi est devenu progressivement une activité autonome mettant en rapport les disponibilités en attente d'emploi et les emprunteurs. Cette activité fait appel à des techniques et des instruments diversifiés. Elle sera alors attribuée à des entreprises spécialisées que sont les établissements bancaires et institutions financières. Cependant, cette délicate opération

réservée aux banques et institutions de microfinance comporte originairement un élément qui le domine et qui suscite notre attention à ce sujet : le risque.

## **1.2. Processus d'octroi de crédit**

GUILLION (2008 : 204) explique que l'octroi de crédit est une situation à risque, car elle est basée sur une projection incertaine vers le futur : « l'incertitude sur le futur est double, elle dépend des états du monde et du comportement de l'autre dans le futur » (Danset, 1996 : 937). L'octroi de prêts aux grandes entreprises et au secteur commercial est hautement centralisé. Chaque fois qu'il est question d'accorder un prêt à un client donné, la proposition est soumise à une analyse visant à établir la cote de solvabilité du client en question. Avant l'octroi d'un prêt, un service de crédit indépendant du secteur d'activité du client procède à une analyse de la demande de prêt et soumet ensuite ses recommandations.

Toutes les décisions importantes en matière de prêt sont référées à l'un ou l'autre des quatre comités de la haute direction. Les demandes de prêt de plus grande importance sont soumises au Comité des politiques en matière de crédit et, dans certains cas, au Conseil d'administration. Les décisions, dans chacun des cas, sont prises de manière à respecter en tout temps les politiques et les plafonds de crédit que la Banque a établis (Bitlibrary, gestion du risque, [www.bitlib.net](http://www.bitlib.net), 29/10/2011).

Selon PAMEF (1997 : 196), toutes les demandes de crédit présentées à l'institution de microfinance doit être soigneusement analysées et recommandées par le conseiller de crédit. Tous les aspects de l'entreprise et du demandeur doit être étudiés. Le directeur et le comité de crédit ne pourront se prononcer sur des dossiers incomplets.

### **1.2.1. Elaboration du dossier de crédit**

Si le client potentiel manifeste le désir d'obtenir du crédit, alors on commence à constituer le dossier de crédit. La nature de ce dossier dépend évidemment du genre de client et du type de crédit demandé.

Selon HUTIN (2004 :440), la présentation d'une demande de crédit constitue un élément essentiel de la négociation bancaire. Avec un dossier soigneusement préparé, il va de soit que l'entreprise se place dans une position favorable pour obtenir son financement. La

quasi-totalité des demandes de crédit ont un contenu qui tourne autour de six rubriques : la présentation de l'entreprise, les documents comptables, des indicateurs de structures financières, l'objet du crédit, les modalités de remboursement, les éléments susceptibles d'être affectés en garantie.

### **1.2.2. Collecte et Validation d'information sur l'emprunteur**

Selon COUSSERGUES (2007 : 165) la collecte d'information ne se limite pas aux comptes annuels, elle inclut également la connaissance des marchés et produits sur lesquels le client opère et la compréhension de la stratégie qu'il développe. Et il faut à nouveau insister sur l'avantage de la relation de long terme dans la collecte de ces informations qui permet notamment au banquier d'apprécier les qualités de compétence et de moralité des dirigeants de l'entreprise.

Cette étape est importante dans le processus d'octroi de crédit car elle valide les informations données par le client lors de l'entrevue avec l'Agent de crédit. Son non prise en compte peut être source de nombreux risques préjudiciables à la vie de l'institution (CAMARA, 2006 : 124).

### **1.2.3. Analyse du dossier de crédit**

Pour COUSSERGUES (2007 : 165) l'analyse du risque de contrepartie est centrée sur la solvabilité de l'emprunteur c'est-à-dire son aptitude à rembourser ses dettes exigibles avec ses actifs. Cette analyse de la solvabilité va différer selon que la demande de crédit concerne l'exploitation ou l'investissement.

Pour GIRAUD & al (2007 :27), plusieurs méthodes d'analyse des résultats existent. Elles consistent :

-à mesurer les écarts entre le résultat prévu obtenu, afin d'identifier si les actions correctives sont nécessaire ;

-à identifier les causes d'un dérapage éventuel, afin d'orienter les actions correctives.

S'il s'agit d'un besoin de trésorerie à court terme, il convient de vérifier la solvabilité de l'entreprise dans les semaines ou le mois à venir : encaissera-t-elle suffisamment de recettes pour rembourser les crédits ? L'analyse financière se concentre alors sur la liquidité, la qualité des actifs et l'échéancier dépenses-recettes.

S'il s'agit d'un besoin de financement issu du cycle d'investissement, l'analyse financière portera sur les perspectives de développement : l'activité nouvelle engendrée par l'investissement dégagera-t-elle une marge suffisante pour permettre le remboursement des crédits et le maintien de l'équilibre financier ?

#### **1.2.4. Etude de la demande et Décision d'octroi de crédit**

Pour COUSSERGUES (2007 : 157), l'analyste-crédit rassemble toutes les informations nécessaires sur l'emprunteur et selon une liste préalable établie en fonction de la qualité de l'emprunteur, particulier ou entreprise, et de la nature du crédit d'une part, d'autre part ces informations sont reportées dans des dossiers de demande de crédit qui sont des formulaires uniformisés et qui ne peuvent être considérés comme complets s'ils ne sont pas totalement documentés.

Le dossier est ensuite traité par le responsable compétent et une décision d'accord ou de refus est prise ; en cas d'accord, le montant, les conditions tarifaires, les modalités de remboursement ainsi que les garanties doivent être précisés.

Pour HUTIN (2004 :441), « la décision d'octroi de crédit relève en règle générale d'une concentration entre différents services de la banque ». La décision d'octroi est cruciale pour la gestion du risque de crédit. Elle permet, si elle est rigoureuse, une sélection qui réduit les risques assumés par les institutions ou tout au moins conduit à les prendre en toute connaissance de cause. C'est l'aboutissement d'un processus d'étude de la demande. Pour le risque de crédit, les décisions d'octroi de crédit sont prises selon une intervention des différents niveaux hiérarchiques au sein de la direction des risques, et selon l'importance du dossier.

### 1.2.5. Suivi du crédit et Recouvrement de la créance

Après le financement, intervient le mécanisme de suivi qui consiste en des visites répétées chez le client afin de cultiver en lui l'esprit de volonté de remboursement par des conseils. Selon CAMARA (2006 :124-125), 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 souffrance.

Le suivi du remboursement des prêts est une fonction très importante du conseiller en crédit ou du gérant dans la gestion du crédit ; elle suit de près, en importance, l'analyse des demandes de crédit. Ce n'est pas tout de faire du crédit ; il faut s'assurer que les emprunteurs remboursent leurs prêts. L'évaluation de la performance d'un conseiller en crédit ou d'un gérant dépendra en bonne partie de l'initiative qu'il a démontrée à suivre les prêts en cours.

Vérifier le but du crédit



Rappeler la date d'échéance et le montant à rembourser



Observation et action à mener

Selon VELU (2007 : 264) dès lors que nous constatons une défaillance de paiement d'un client, notre rôle consiste à mobiliser tous les moyens à notre disposition pour recouvrer notre créance. Toute réflexion sur la fonction de recouvrement des crédits octroyés doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers pour assurer son efficacité : la réactivité, la continuité, la progressivité (MATHIEU, 2004 :272).

L'institution gère elle-même le recouvrement de ses impayés, par exemple dans un service contentieux ; elle peut éventuellement s'appuyer sur des sociétés spécialisées, souvent des sociétés de recouvrement, qui lui fourniront des services tels que des modèles de documents à en-tête, etc., elle peut aussi initier une action en justice, par l'intermédiaire d'huissiers de justice. En cas de non-paiement, la société créancière peut décider d'abandonner la créance.

### **1.3. Identification des risques liés au crédit**

Selon MORLAYE (2006 : 70), il s'agit avant tout de déterminer, de façon large et prospective, le panorama des différents risques qui devront être examinés avec intérêt par le management de l'entreprise. L'identification des risques constitue l'étape la plus importante, pour la mener de manière adéquate il faut disposer d'une bonne connaissance de l'entreprise, de son métier, de ses objectifs, de ses méthodes de travail, de ses flux et moyens financiers. Il est nécessaire de bien connaître également l'environnement juridique et culturel de l'entreprise, en effet, les réglementations applicables peuvent alerter les gestionnaires des risques sur des risques existants ou potentiels.

#### **1.3.1. Risque de défaut et Risque lié à la défaillance**

Le risque de défaut c'est le risque de voir son émetteur se trouver dans l'incapacité de payer les intérêts ou de rembourser le principal lors de son échéance (MISHKIN & al, 2010 :144). Le risque de crédit dépend principalement de trois facteurs : la probabilité de défaut, le montant de l'exposition au risque et le taux de recouvrement. La probabilité de défaut mesure le risque de faillite d'une contrepartie qui se trouve dans l'incapacité de rembourser ses dettes (BELLALAH, 2006 : 69). Le risque de crédit comprend tous les risques qui sont liés au défaut de paiement du débiteur qui a emprunté l'argent auprès de l'institution. La connaissance de la capacité de remboursement de l'emprunteur est donc fondamentale.

Le risque lié à la défaillance du client appelé risque clientèle correspond au risque encouru lors de la défaillance d'une société non financière ou d'un particulier (MADERS, 1994 :73). Au moment de l'ouverture d'un crédit, ni le crédit, ni le créancier ne pouvait prévoir la faillite des débiteurs du crédit. L'agent qui le sait n'accordera pas de crédit car,

si les débiteurs du crédit sont effectivement défaillants, il est clair que ce dernier ne pourra plus rentrer en possession de ses fonds qui lui permettront de rembourser en retour l'agent de crédit.

### **1.3.2. Risques lié au détournement du but du crédit par le client**

L'argent pouvant servir à tout règlement, un crédit malhonnête peut facilement détourner un crédit de sa destination initiale. Si tel était vraiment le cas, le remboursement ne sera plus assuré à l'échéance. Pour lutter contre ce risque, les agents de crédit pensent adopter une politique de suivi de crédit en vue d'assurer la conformité entre l'objet du crédit et l'utilisation qui en est faite.

### **1.3.3. Risque lié à la mésentente entre l'agent de crédit et le créancier lors d'une demande de remboursement**

Une demande de remboursement peut causer une situation tendue entre l'agent de crédit et son client. Il peut en résulter non seulement le risque de non remboursement, mais aussi la perte totale du client. Rappelons alors à l'agent de crédit qui veut se faire rembourser tout en gardant sa clientèle de pratiquer une politique qui ne serait pas trop rigoureuse. Pour mener à bien un recouvrement, il convient d'avoir une stratégie de relance clairement définie. Pour ce faire, il est important de comprendre le client, soit en faisant preuve de psychologie, soit en connaissant l'organisation de sa société (VINCENT, 2009 : 163).

### **1.3.4. Risque lié au surendettement du client et Risque lié à la fraude**

Avant de donner son accord pour une demande de crédit, un bon agent de crédit doit chercher à savoir si son client n'a pas déjà obtenu de concours bancaires ailleurs. Cela lui permettrait d'éviter que son argent ne soit utilisé à rembourser d'autres dettes. Si malgré un cas d'endettement excessif ailleurs, l'agent accorde le crédit, il prend un risque anormal.

Selon VAURS (2007 :229), le positionnement des managers dans une filiale peu maîtrisée présente quelques risques dans la mesure où il est possible de transformer des revenus acquis à la filiale en revenus personnels non déclarés ou en avantages en nature

conséquents. S'ils disposent d'une autonomie non contrôlée, leur situation les rend aptes à en tirer une foule d'avantages personnels.

L'observation de PONS & al (2010 : 16) révèle que la fraude c'est d'abord un montage fait par un homme, le contrôleur doit avoir une grande expérience et être capable de se mettre à la place du fraudeur pour décrypter les scénarii élaborés. La fraude est sous-tendue par un certain nombre de situations ou de comportements qui diffèrent selon qu'il s'agit de l'établissement d'états financiers frauduleux ou de détournements.

### **1.3.5. Risque lié au système d'informatique et Risque environnemental**

L'informatique offre des perspectives intéressantes pour le traitement des données et leur communication. Cependant les nouvelles possibilités offertes ne doivent pas dissimuler les risques existants. Aujourd'hui les menaces qui pèsent sur les données prennent une ampleur nouvelle du fait d'une part des supports utilisés qui restent fragiles et d'autre part de l'autonomisation des traitements.

Selon LEOPOLD & al (2003 :30), le risque lié au système d'information provient d'une modification à l'insu du propriétaire ou de l'utilisateur des données contenues dans le système d'information. Cette altération peut être accidentelle ou provoquée par l'action d'une tierce personne. Elle est susceptible de se propager dans le système d'information en cascade puisque les erreurs dans les données en entrée d'un traitement risquent de corrompre les données en sortie. Les conséquences peuvent être très diverses

Le risque écologique ou environnemental affecte tout financement accordé à une entreprise industrielle dont l'activité est susceptible de nuire à l'environnement et dont la situation financière peut être compromise par la mise en œuvre de la réglementation existante ou futur en matière d'environnement (THUNIS & al, 2004 : 189). L'agent de crédit doit évaluer le risque lié à l'environnement en fonction de l'activité du client et de son aptitude à appréhender et à gérer le risque environnemental lié à l'activité.

### 1.3.6. Risques lié au taux d'intérêt et Risque lié au secteur d'activité

Pour OGIEN (2010 :23), pour octroyer leurs crédits, les banques doivent alors rajouter une prime de risque lié à la solvabilité de l'emprunteur et un ajustement lié à la durée du crédit. Le marché financier est très attentif à l'évolution des taux et utilise de référence en fonction des échéances.

Ce type de risque peut entraîner un manque à gagner ou une perte financière pour l'entreprise.

Pour TEULIE & al (2005 : 461), celui-ci se définit comme le risque attaché à l'activité économique du projet étudié ou l'activité professionnelle de l'entreprise dans son ensemble. Il s'apprécie par la variabilité du résultat économique souvent assimilé au résultat d'exploitation.

### Conclusion

La gestion du risque de crédit à une place très importante dans l'institution. Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre le processus d'octroi de crédit, mais aussi d'identifier les risques qui y sont liés.

Quelles que soient les modalités adoptées ou les précautions prises, le banquier ne peut pas exclure les risques d'un crédit qu'il octroie. Tout ce qu'il peut faire, c'est de prendre des risques inévitables et de s'efforcer d'écarter ou du moins, de bien peser ceux qu'il pouvait éviter.

En somme, il faut rappeler qu'aucun crédit n'est exempt de risque. De plus, l'octroi de crédits est l'une des principales activités des SFD. Par conséquent, l'agent de crédit chargé de les distribuer doit pouvoir identifier clairement les risques afin de mieux apprécier leur ampleur.

## Chapitre 2 : Nouvelles méthodes de gestion du risque de crédit

La gestion des risques est un processus, qui implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise, depuis les organes de gouvernance jusqu'aux opérationnels. Elle couvre à la fois la notion de risques et d'opportunité (bénéfice), contribue à l'atteinte des objectifs de la structure, concerne l'ensemble des activités et s'appuie sur les processus de l'entreprise. (GASNIER-DUPARC & al, 2009 :9).

La politique de risque découle de la politique de l'organisation; elle est planifiée, mise en œuvre, contrôlée et constamment améliorée par la direction générale. La gestion du risque relève de la direction (SQS, 2008 :3). Les établissements de crédit ont tout intérêt à accroître leurs efforts dans la mise en place de procédures et d'outils de prévention des risques de crédit à l'aide de grilles de délégations, de formules score (Outil statistique de mesure des risques) adaptées à chaque catégorie de clientèle et d'un recours accru aux garanties.

L'objectif est de détecter rapidement le client potentiellement risqué afin de privilégier des solutions amiables et précoces. Les règles de contagion et la surveillance de certains indicateurs clients œuvrent dans ce sens. La classification des clients en fonction des risques, du secteur d'activité et de la zone géographique permet de connaître les concentrations excessives d'engagements. Il est important que la gestion du risque puisse être intégrée le plus facilement possible et à moindre coût dans le système de management.

Le risque de crédit est aujourd'hui considéré comme le plus important des risques auxquels sont confrontées les entreprises, les banques et les institutions financières. C'est pourquoi la distribution de crédit implique une prise de risque qui doit être convenablement maîtrisée. Ce chapitre portera sur : les outils de gestion du risque crédit, le processus de gestion des risques et les dispositifs de gestion des risques pour une gestion saine des risques.

## 2.1. Outils de gestion du risque crédit

Les outils de gestion du risque de crédit concernent l'ensemble des moyens mis en œuvre pour prévenir le risque lors de la prise de décision sur le crédit. Les outils sont les suivantes : le tableau de bord de gestion, la grille de délégation crédit, les formules scores, le choix des garanties, et les outils de mesure du risque de taux d'intérêt.

### 2.1.1. Tableau de bord de gestion

Pour GERVAIS (2009 : 665), le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités.

**Tableau n°1 : Exemples d'indicateurs du tableau de bord de la fonction crédit**

Mission	Indicateur de performance	Indicateur de pilotage	Exemples d'actions correctives
Maîtriser le risque client	Montant de pertes Montant des créances douteuses	%d'encours non assurés %d'encours non sécurisés (export) % dépassement des limites de crédit	Améliorer la gestion des encours Eviter les dépassements d'encours excessifs
Eviter d'entraver l'action commerciale	Montant des commandes bloquées pour cause crédit client		Résoudre par avance les situations de blocage par une gestion prévisionnelle de l'encours
	Nombre de compte ouvert dans un délai supérieur à 48heures		

Tableau n°1 (suite)

Gérer un fichier client fiable	Nombre de comptes doublons, nombre de courrier revenant NPAI		
Renforcer la collaboration avec les commerciaux	Nombre de visites conjointes en clientèle, participation à des réunions commerciales		
Accélérer les encaissements	Délai moyen de paiement (DMP)	Déploiement du DMP par chargé de relance, agence commerciale, catégorie de client...	Motivation, formation des chargés de relance, recrutement, information de la relance
		Nombre, montant, délai de résolution des litiges, par code. Incidence des litiges sur le DMP	Relance interne pour accélérer leur résolution Actions préventives
		Nombre de chargés de relance	Recrutements, intérim
		Nombre de relances effectuées par chargé de relance	Motivation
		% des chargés de relance ayant suivi une formation de relance téléphonique	Mettre en œuvre le plan de formation

Tableau n°1 (suite et fin)

		% de nouveaux clients acceptant de payer ou par LCR directe ou prélèvement	Fournir des arguments commerciaux pour faire accepter ces modes de paiements
Eviter de laisser s'accumuler de vieilles créances	Taux d'échu	Déploiement de l'indicateur	motivation
Maîtriser le coût de fonctionnement de la fonction crédit	Budget du service crédit	Coût de fonctionnement interne (productivité des charges de relance) Coût des prestataires externes	
Maîtriser le budget d'escompte pour paiement anticipé	Budget à ne pas dépasser	Déploiement de l'indicateur	Optimiser le taux proposé sur les factures Audit du budget d'escompte

Source : BRAALT &amp; al (2008 : 205)

### 2.1.2. Grilles de délégations crédit

Parmi les outils principaux de gestion préventive du risque crédit, le système de délégation de crédit occupe une place importante qui ne lui est pas toujours reconnue. La mise en œuvre de délégation présente une utilité indéniable et une efficacité étroitement liée aux caractéristiques générales du système de délégation retenu.

### 2.1.3. Formules score (Outil statistique de mesure des risques)

Pour PEYRARD & al (2006 : 241), il définit le score comme étant « un instrument de détection précoce des difficultés financières des entreprises ». La méthode des scores est

une méthode qui permet de faire la synthèse de plusieurs aspects du comportement des entreprises face au risque de défaillance.

Partir d'une analyse technique des documents comptables de nombreuses entreprises, les analystes bancaires vont essayer de combiner les principaux ratios, en les pondérant pour déboucher sur une fonction qui permettra, lorsqu'elle sera appliquée à une entreprise, d'affecter une note de risque constituant un score (TEULIE & al, 2005 : 385).

L'utilisation de techniques de scores, qui peuvent d'ailleurs être couplées aux délégations, remplit le double objectif de marier le développement commercial, en accélérant les processus d'analyse et de détection, et permet une mesure assez fine des risques acceptables.

#### **2.1.4. Choix des garanties du crédit**

Selon DESMICHT (2007 :251), les garanties servent de couvertures au risque à prendre. Elles peuvent concerner une partie de l'opération, son montant initial ou son montant global (y compris les intérêts). Elles couvrent sur l'ensemble de la durée de l'opération ou sur une durée inférieure.

La garantie n'est pas l'un des éléments obligatoires dans l'étude d'un dossier de crédit. La meilleure garantie reste essentiellement liée à la valeur économique de l'entreprise et à sa capacité financière pour assurer le remboursement du crédit. La garantie doit être adaptée à la nature du crédit et négociée au même titre que les autres conditions du crédit. Enfin, la garantie doit parfois faire l'objet d'un suivi régulier (nantissement des stocks, promesse d'affection hypothécaire ou hypothèque non publiée...) pour assurer sa sauvegarde. Il est important de déterminer qui doit s'assurer de ce suivi et selon quelles modalités.

#### **2.1.5. Sensibilité, duration et la volatilité (Outils de mesure du risque de taux d'intérêt)**

Pour MAINA (2006 :177), la duration est le deuxième indicateur de risque et le risque global du portefeuille peut être approché en calculant la duration globale du portefeuille. Elle est égale à la somme des durations de chaque marché pondérée par la part de chacun d'entre eux dans l'actif total. Quant à PEYRARD (2003 :146), plusieurs modèles de

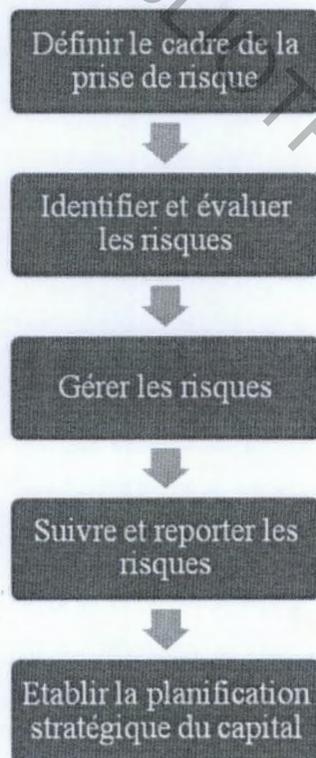
théories de gestion du risque de taux s'appuient sur la sensibilité et la durée pour les établissements financiers, il s'agit généralement de comparer la durée (ou la sensibilité) de l'actif et du passif ou des emplois et des ressources. Les écarts entre ces durées permettent de mesurer le risque de taux. La sensibilité est un bon indicateur d'exposition au risque de taux.

## 2.2. Processus de gestion des risques liés au crédit

Pour BODIE & al, (2007 : 297) « le processus de gestion du risque correspond à un système d'analyse et de traitement du risque ».

Le schéma ci-dessous présente les phases de gestion des risques retenues pour représenter le processus de gestion des risques. Ainsi, la phase d'identification est généralement celle qui initie la gestion des risques; elle est suivie par l'Analyse, la Planification, le Suivi et le Contrôle. La phase de Communication est une exception car elle ne suit pas d'ordre chronologique et s'applique à l'ensemble des phases de gestion des risques.

Figure n° 1: Etapes de mise en place d'un processus de gestion des risques :



Source : DUPONT & al (2011 :32)

### **2.2.1. Définir le cadre de la prise de risque**

La mise en place d'un système adéquat et efficace de gestion des risques comprend une stratégie des risques acceptés, une procédure d'enregistrement des risques, de gouvernance de ces derniers et enfin une documentation suffisante des résultats de cette gestion. Dans le cadre de ce système, la directive impose également, qu'à travers de cette stratégie, les liens entre objectifs de performance et de risque soient clairement établis. C'est à travers cette stratégie des risques que l'entreprise définit le cadre « accepté » de la gestion des risques (DUPONT & al, 2011 : 33).

### **2.2.2. Identifier et évaluer les risques**

Pour MADERS & al (2009 : 46), l'étape d'identification des risques est à la fois assez simple et à incidences multiples. Il convient donc d'y porter une attention plus soutenue que celle que l'on peut penser y accorder à première vue.

Un risque ne pourra être géré que s'il a été identifié, et l'objectif du processus d'identification des risques est de découvrir tous les risques qui peuvent être pressentis. On peut grouper les techniques d'identification des risques en trois catégories, et ceci par rapport au temps (HILLSON, 2006 :1) :

L'analyse du passé : ceci implique de prendre en compte ce qui est arrivé auparavant dans la même situation ou dans une situation comparable.

Les évaluations de l'actuel (présent) : ces techniques impliquent une analyse détaillée de la situation présente et son évaluation par rapport à des schémas et des modèles connus permettant de révéler les domaines d'incertitude.

Les techniques de créativité (l'avenir) : il y a de nombreuses méthodes qui incitent les participants à se servir de leur imagination pour découvrir des risques qui pourraient influencer sur la réussite des objectifs.

La phase d'identification des risques est cruciale dans tout processus de gestion et de maîtrise des risques. Une gestion efficace des risques implique un processus continu d'identification des risques.

Pour AFF (2004 : 7), chaque risque répertorié est évalué en fonction des deux critères suivants:

- conséquences financières (importance du dommage potentiel) ;
- probabilité d'occurrence

Une liste des risques (□) liste des risques et un profil des risques (□) profil des risques sont établis sur la base des évaluations.

« L'évaluation du risque consiste à quantifier les coûts associés aux risques qui ont été identifiés lors de la première étape » (BODIE & al, 2007 : 299).

L'évaluation du risque crédit vise à apprécier la perte probable attendue d'un portefeuille de crédits à un moment donné, cette perte devant être couverte par les provisions.

### 2.2.3. Gérer les risques

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société. (AMF, 2010 :4).

La gestion du risque a pour but d'atteindre ou de dépasser les objectifs d'une organisation grâce à l'approche réfléchie des opportunités et des risques. Sont évalués les événements, les actions et les développements qui peuvent empêcher une entreprise d'atteindre ses objectifs et de mener à bien sa stratégie (SQS, 2008 :1)

Une fois la stratégie de risque définie, il est possible de la décliner en politique de risque qui s'applique à toutes les entités. La politique de risque s'articule autour de la mise en place d'une gouvernance. Pour DUPONT & al (2011 : 39), une gouvernance est un ensemble de principes et de règles permettant grâce à un processus de décision clair et partagé et des outils adaptés de suivre et piloter les risques. Elle comporte habituellement les éléments suivants :

- un corpus de règles : meilleures pratiques (reconnues par la profession ou internes à l'entreprise), pratiques tolérées, pratiques interdites ;
- des procédures de délégation de pouvoirs : toute décision engageant significativement la compagnie doit obtenir l'accord de deux personnes au moins, niveau de l'engagement en adéquation avec le niveau hiérarchique ;
- la tarification et le provisionnement : objectif de rentabilité, bases techniques utilisées, méthodologie de tarification et de provisionnement ;
- le suivi du risque : indicateurs de risque, risques spécifiques nécessitant un suivi particulier, stress tests ;
- les outils : documentation, outils standards, outils non standards ;

#### 2.2.4. Suivre et reporter les risques

Selon BODIE & al (2007 : 300), la gestion du risque demande un suivi régulier pour s'assurer que les décisions passées sont tjrs optimales. Au fil du temps et en fonction des circonstances de nouvelles expositions au risque peuvent apparaître, les informations les probabilités et l'importance des risques peuvent s'affiner.

Le suivi vise à recueillir l'information pertinente permettant de mettre à jour les fiches de risque et de présenter cette information de façon claire et intelligible. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF. L'objectif ultime de l'information résultant de la phase de suivi est de pouvoir prendre une décision à l'égard de chaque risque faisant l'objet d'un suivi. La phase de suivi doit inclure les activités suivantes :

- la collecte de l'information requise afin de mettre à jour les fiches de risque;
- la compilation de cette information;
- la communication du résultat de cette compilation par l'entremise des fiches de risque mises à jour et de tout autre véhicule approprié.

La phase de suivi constitue un processus continu dans le sens que l'état des risques fait l'objet d'un examen périodique.

### 2.2.5. Analyser et planifier les stratégies de gestion des risques

Selon SALVA (2010 : 227), les grilles d'analyse ont pour objet d'analyser et de décomposer la performance globale (rentabilité des capitaux propres) et de mettre en évidence ses déterminants tout en considérant les éléments de risque d'exploitation et financiers.

La phase d'analyse vise à convertir les informations et les données sur le risque recueillies au cours de la phase d'identification. Une fois cette analyse complétée, il sera alors possible, sur la base des résultats obtenus, d'identifier une stratégie de mitigation et de contingence pour chaque risque et de définir les mesures appropriées. Pour y arriver, la phase d'analyse doit inclure les trois activités suivantes :

- une évaluation des attributs de chaque risque notamment sa probabilité (ou sa fréquence), son impact s'il survenait et le délai disponible avant de devoir faire quelque chose;
- une classification des risques identifiés afin de définir un ensemble de mesures cohérentes pour les gérer;
- un ordonnancement des risques en fonction de leur priorité afin d'être en mesure de déterminer quels risques seront abordés en premier.

Selon ALAZARD & al (2007 : 339), la planification peut être considérée comme un système de données sur son futur, tel qu'il est « désiré » par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint. Dans un processus de planification complet de gestion des risques on dénombre trois niveaux : un plan stratégique, un plan opérationnel, et un ensemble de budget qui constitue le cœur budgétaire. Il est important de planifier efficacement et intelligemment.

### 2.2.6. Phase de communication

Pour SCIBETTA & al (2009 :19) « Une stratégie de communication est une démarche raisonnée permettant de planifier les actions de communications, au service de la réalisation des objectifs de l'organisation ». La phase de communication constitue le pivot du processus de gestion des risques. Elle vise notamment à ce que les risques associés et

les options disponibles soient bien compris en vue d'en réduire les conséquences, permettant ainsi de faire des choix éclairés. La mise en œuvre d'une communication efficace est simple en apparence mais difficile en pratique.

Dans un contexte de gestion des risques, la phase de communication est rendue plus difficile en ce sens qu'elle traite de conséquences négatives qui ne font pas toujours l'objet d'un accueil favorable auprès des intervenants à qui l'information est destinée. Elle pourra être dissimulée, transmise par des intermédiaires, propagée sous forme de rumeurs provenant de sources non identifiées ou enfin, et heureusement, partagée de façon à être prise en compte rapidement et efficacement. Par ailleurs, la recherche d'une phase de communication efficace ne doit pas non plus compromettre la structure organisationnelle et les voies hiérarchiques existantes ou dégénérer en un exercice de démotivation systématique.

### **2.3. Dispositifs de maîtrise du risque crédit**

La politique des risques reflète leur compréhension, leur mesure ainsi que leur contrôle par l'établissement bancaire. Face à chacun d'eux, les établissements adoptent certains comportements : éviter un risque (par exemple, ne pas rentrer sur un nouveau marché ou offrir tel type de service) ; réduire ou transférer un risque (par exemple, utilisation des dérivés de crédit), et enfin accepter un risque.

#### **2.3.1. Diversification des portefeuilles de crédit**

« Les risques de crédits sont généralement gérés en assurant une diversification adéquate des portefeuilles de crédit (agrégation des risques) » (Hull & al, 2010 : 20). Si un portefeuille n'est pas diversifié et ne comprend qu'une seule contrepartie, ce qui signifie que l'ensemble des fonds est prêté à un seul emprunteur, le risque associé est très important. En effet, si la contrepartie fait défaut et n'est pas en mesure de rembourser le nominal et les intérêts du prêt, la solvabilité de la banque est compromise.

### 2.3.2. Contrôle interne

Pour DUBUISSON (2009 :48), la définition et la mise en œuvre du contrôle interne incombent aux dirigeants. Il leur revient de définir la politique de contrôle de l'entreprise et de s'assurer de son bon respect dans toutes les actions et processus.

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Le processus comprend donc en générale trois étapes qui sont : la décision, l'action et le résultat (avant, pendant et après). Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme, c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de la gestion » : Information, Décision, Action, Contrôle (ALAZARD & al, 2007 :8).

Le contrôle consiste en une prise de décision éclairée, opportune et efficace concernant les risques. Une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour les amoindrir. Chaque risque est examiné et l'information recueillie au cours de la phase de suivi est passée en revue dans le but de pouvoir déterminer les actions à prendre à son égard. Ainsi, la continuation des activités de suivi ou la clôture du risque constituent deux décisions possibles en rapport avec un risque donné. Le contrôle inclut les activités suivantes :

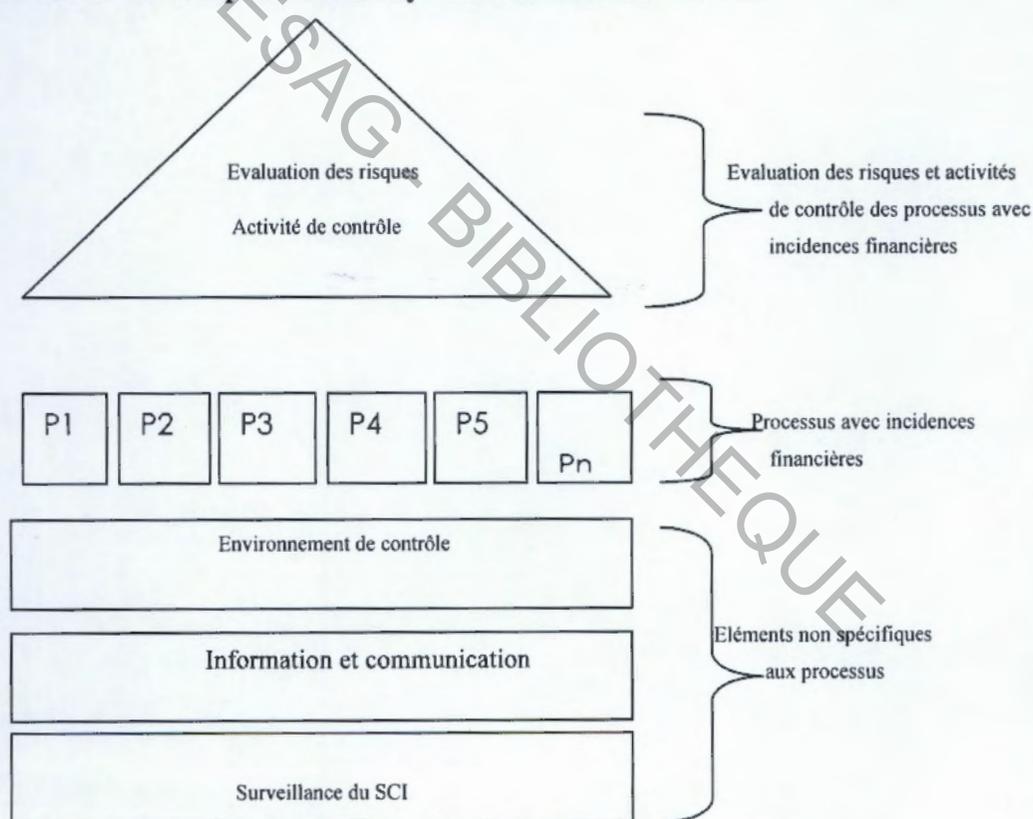
- l'analyse du résultat des activités de suivi et des rapports qui en découlent pour chacun des risques visés;
- le choix d'un mode d'action par rapport à ces risques;
- la mise en œuvre des décisions qui ont été prises à l'égard de chacun des risques.

Selon SIRUGUET & al (2009 : 96), identifie cinq éléments essentiels composant les cadres de maîtrise des risques d'une organisation :

- un environnement de contrôle : l'environnement de contrôle détermine la culture au sein de l'organisation et influence la sensibilisation du personnel à la maîtrise de l'entreprise.
- une évaluation des risques : ces risques doivent être correctement évalués.

- les activités de contrôle : il s'agit des dispositifs mis en place permettant à chacun de gérer ses activités, de surveiller ses risques, de prévenir les erreurs, bref, d'atteindre ses objectifs.
- l'information et la communication : l'information doit circuler et parvenir au bon interlocuteur au bon moment, c'est de la communication des bonnes informations au bon moment que dépend la connaissance de chacun quant aux risques auxquels il peut être confronté, et donc la capacité qu'il a de les maîtriser.
- le pilotage : c'est le maître d'ouvrage du dispositif de contrôle interne, chacun ne doit pas faire ses petits contrôles dans son coin, l'ensemble doit être cohérent. Il s'agit de bâtir un véritable dispositif de contrôle interne, organisé, coordonné.

Figure n° 2: les composantes du système de contrôle interne



Source : AFF (2007 : 13)

La littérature spécialisée consacrée au système de contrôle interne fait une large place au modèle COSO. Reconnu dans le monde entier, il intègre dans un concept de base les divers concepts et définitions du contrôle interne. Compte tenu de cette large acceptation, l'AFF a

repris les éléments du modèle COSO pour définir le SCI de la Confédération en ce qui concerne les processus avec incidences financières.

### 2.3.3. Ratio de Cooke

Le ratio de Cooke est une règle prudentiel ayant comme objectif de répondre au risque d'insolvabilité des établissements financiers, il impose un rapport minimal de 8% entre les fonds propres et les crédits distribués (CHAMBLAY & al, 2007 : 61). La grande limite du ratio Cooke est liée à la définition des engagements de crédit. La principale variable prise en compte était le montant du crédit distribué. A la lumière de la théorie financière moderne, il apparaît qu'est négligée la dimension essentielle de la qualité de l'emprunteur, et donc du risque de crédit qu'il représente réellement.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risques Pondérés}} \geq 8\%$$

Afin de palier ces insuffisances, le comité de Bâle a donc proposé en 2004 un nouvel accord, dit Bâle II, au terme duquel il a défini une mesure plus pertinente du risque de crédit, qui est entré en vigueur progressivement à partir de 2007. Selon MISHKIN & al (2010 : 346), l'idée maîtresse consiste à proposer aux banques une approche probabiliste et non arithmétique du risque de crédit et à leur permettre de calculer leur fonds propres réglementaire sur la base de leurs modèles internes d'évaluation des risques plutôt que sur un système forfaitaire.

### 2.3.4. Ratio Mc Dounough « Bâle II »

Selon PEICUTI (2010 : 107), les accords de Bâle II (Ratio Mc Donough) affinent l'évaluation du risque de crédit en permettant aux banques d'utiliser des modèles internes approuvés et encadrés par le régulateur. En conséquence, avec le Bâle II les exigences de fons propres couvrent non seulement le risque de crédit mais aussi le risque de marché et le risque opérationnel.

Bâle II n'est pas simplement un nouveau ratio de solvabilité destiné à donner un coup de jeune au bon vieux ratio Cooke. Il porte un véritable projet stratégique qui est d'inciter les

banques à mieux maîtriser leurs risques par l'usage des meilleures pratiques et méthodes existantes : notation interne, qualification interne. L'ensemble se traduisant par un système interne d'allocation des fonds propres qui est le meilleur indicateur des risques et des performances. La réglementation Bâle II comprend trois volets et forment un tout indissociable:

**Tableau n°2 : Les caractéristiques de la réglementation Bâle II**

Pilier 1 : Exigences de fonds propres	Pilier 2 : Processus de surveillance	Pilier 3 : Discipline de marché
<p>Il définit les modalités de calcul du montant des fonds propres requis pour couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque de crédit,</li> <li>- Le risque de marché</li> <li>- Le risque opérationnel.</li> </ul>	<p>Il définit les modalités du contrôle exercé par les autorités prudentielles en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des exigences minimales de fonds propres,</li> <li>- Méthodes d'évaluation et de gestion des risques.</li> </ul>	<p>Il définit l'information à publier en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotation en fonds propres,</li> <li>- Risques de crédit,</li> <li>- Risques de marché,</li> <li>- Risques opérationnels,</li> <li>- Opérations de titrisation,</li> <li>- Méthodes d'évaluation et de gestion des risques</li> </ul>

Source : DUMONTIER & al (2008 :17)

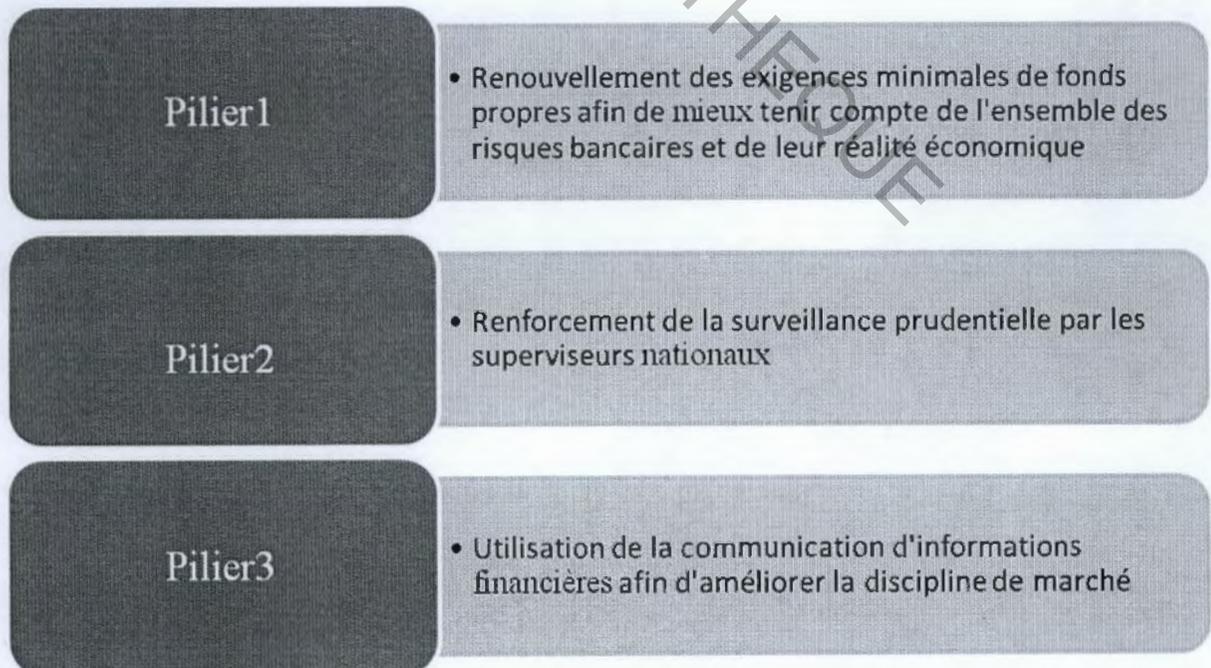
Conçue comme un dispositif allant au-delà des seules exigences minimales en capital, la réforme de Bâle II comporte trois volets complémentaires et interdépendants (THORAVALL, 2006 :2) :

- **Le pilier 1** définit les exigences minimales de fonds propres. Il vise à assurer une couverture minimale, par des fonds propres, des risques de crédit, de marché et opérationnel. Par rapport au ratio de solvabilité de Bâle I, l'originalité de Bâle II tient non seulement à un éventail élargi de risques couverts (le risque opérationnel n'est pas implicitement appréhendé par le ratio « Cooke »), mais également à la possibilité pour les établissements bancaires de choisir différents niveaux de sophistication pour le calcul des

exigences en fonds propres. Ainsi, il leur sera possible, pour le risque de crédit et le risque opérationnel, de recourir soit à des pondérations forfaitaires graduées en fonction de la qualité de la contrepartie 1, soit à des notations internes 2.

- **Le pilier 2** établit un processus de surveillance prudentielle. Il vient compléter et renforcer le pilier 1. Il comporte : l'analyse par la banque de l'ensemble de ses risques y compris ceux déjà couverts par le pilier 1 ; le calcul par la banque de ses besoins de fonds propres au titre du capital économique ; la confrontation par le contrôleur bancaire de sa propre analyse du profil de risque de la banque avec celle conduite par la banque elle-même, en vue d'adapter son action prudentielle, que ce soit via des fonds propres supérieurs aux exigences minimales ou toute autre technique appropriée.
- **Le pilier 3** concerne la discipline de marché. Il vise à améliorer la transparence financière des banques, en leur imposant de communiquer les informations nécessaires pour permettre à des tiers d'apprécier l'adéquation de leurs fonds propres. Une meilleure discipline de marché en est espérée.

Figure n°3: Les trois piliers complémentaires



Source: ZMARROU (2006:41)

### 2.3.5. Gestion curative du risque de crédit

La gestion curative du risque de crédit est constituée de toutes les actions pouvant être prises, après que le défaut soit constaté, dans le but de recouvrer la créance. La structuration des services agissant dans cette phase du prêt dépend de la politique de recouvrement de l'institution financière.

En tout état de cause, la fonction recouvrement a au fil du temps pris une importance capitale dans leur gestion en général et plus précisément dans la gestion du risque de crédit en particulier. Cette importance est due à l'environnement économique, social, culturel et juridique dans lequel évoluent les institutions.

La mise en place sur pied d'une politique de recouvrement des créances est alors indispensable. Elle recèle d'enjeux financiers importants. L'importance des pertes probables du fait d'une mauvaise gestion des créances en souffrances est due à deux types de pertes :

- des pertes directes : ce sont les encours des crédits en souffrances\* que l'institution risque de perdre en plus des intérêts des ces prêts qu'elle perd presque irrémédiablement. Il faut ajouter à ces pertes celles dues aux charges de recouvrement que supportent les institutions financières en général et les SFD en particuliers.
- des pertes indirectes : une mauvaise politique de recouvrement entraîne aussi une détérioration de l'image de l'institution qui entraîne inmanquablement une perte de clients agissant ainsi, dans le mauvais sens sur les capacités de l'institution financière.

Dans les structures bancaires, ou ayant une activité bancaire telle que les SFD, il y a deux phases de recouvrements : une phase de recouvrement à l'amiable ou précontentieuse et une phase de recouvrement juridique ou contentieuse.

### **2.3.5.1. Recouvrement à l'amiable**

Le recouvrement amiable vise à obtenir le paiement d'une créance par la négociation et la persuasion tandis que le recouvrement forcé procède à la contrainte par la saisie des biens du débiteur, pour les faire vendre et se payer sur le prix de la vente (OLOMBI, 2008 : 102).

Il se fait à tous les moments d'une période fixée par l'institution. Elle est constituée d'actions graduelles allant de la relance écrite qui est une lettre de rappel personnalisée et incitative, à la visite au client qui est un face à face permettant de jauger la bonne foi du client, en passant par la relance téléphonique ou télé recouvrement qui est un moyen de recouvrement permis par le développement des moyens de communication et est moins onéreuse que la visite.

### **2.3.5.2. Recouvrement juridique**

Le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. Il peut être obtenu, soit amiablement, soit après mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement. Dans ce cas le recouvrement est dit contentieux (BRAUDO, 2012).

C'est la dernière étape de la gestion du risque de crédit. Mais, comme précisé plus haut, c'est le minimum de dossier qui doit en arriver là. Cela ne doit pas signifier un allongement des détails dans la phase contentieuse au risque de diminuer les chances de récupération de la créance même en phase contentieuse.

L'organisation de ce type de recouvrement qui est fait par les spécialistes de l'institution et par des intervenants extérieurs qui peuvent être des huissiers, des avocats, des agences, dépend de chaque institution. Elle tient compte de la spécialisation de ses agents et d'autres intervenants, des procédures de gestion des dossiers et du système de délégation des pouvoirs.

### 2.3.5.3. Efficacité de la fonction de recouvrement

La fonction de recouvrement doit conduire à l'analyse de trois piliers de son efficacité :

- la réactivité : C'est un facteur clé de succès du recouvrement. La détection du non paiement d'une échéance doit être à temps au risque de voir la solvabilité du client se détériorer au point qu'il ne puisse plus honorer sa créance.
- la continuité : les actions auprès du client ayant une créance en souffrance ne doivent pas être interrompues. Le client doit sentir une constante « présence » de l'institution qui doit exercer « une pression » sur lui.
- la progressivité : les mesures de coercition sur le client doivent être graduelles, c'est-à-dire, de plus en plus contraignantes.

Les attentes de l'institution sur la fonction de recouvrement sont de quatre ordres :

- permettre la récupération des créances tout en optimisant les coûts des procédures de recouvrement et de fonctionnement du service qui s'occupe de cette activité. Faire en sorte qu'il y ait le moins de dossiers possibles en phase contentieuse.
- gérer la relation avec le client en difficulté tant il est vrai qu'il peut dans le futur être un bon client. Cela ne doit pas développer des attitudes laxistes qui peuvent entraver la bonne récupération des créances.
- contribuer aux processus de corrections ou de réorientation de la politique de crédit par une analyse approfondie des raisons de la défaillance de chaque client.

### Conclusion

On peut dire que le risque commence dès l'ouverture de compte du client et se termine au service contentieux, cela signifie que la maîtrise du risque doit être intégrée dans la réflexion stratégique de l'institution.

Le risque fait partie de toutes les activités humaines qu'elles soient sociales ou économiques, pour autant chacun s'attache après avoir analysé les risques potentiels d'une activité donnée à faire en sorte qu'ils ne surviennent pas en mettant en place les dispositifs de maîtrise des risques et en organisant la gestion curative pour minimiser les risques.

## Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

GAUTHIER (2009 : 8), nous fait comprendre que « la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme (méthode et méthodes) ». Pour mieux cerner notre problème, nous avons utilisé une approche méthodologique composée de trois étapes : Un modèle d'analyse ; Les outils de collecte de données ; L'analyse de ces données.

### 3.1. Modèle d'analyse

Les modèles sont des représentations simplifiées du monde réel, leur finalité est de mettre à jour un ou plusieurs mécanismes fondamentaux qui aident à comprendre un phénomène empirique constaté (LECAILLON & al, 2008 : 20). La revue de littérature que nous avons effectuée nous a permis de confectionner un modèle d'analyse de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso. Ce modèle d'analyse comporte : les phases, étapes et outils.

**Tableau n°3: Modèle d'analyse de la gestion des risques liés au crédit**

Phases	Etapes	outils
Présentation générale du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historique</li> <li>- Vison</li> <li>- Mission</li> <li>- Valeurs</li> <li>- Objectifs</li> <li>- Produits</li> <li>- Structure organisationnelle</li> </ul>	Analyse documentaire
Description de la gestion des risques liés au crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de crédit au sein de Nyèsigiso (Conditions générales du crédit, Normes de crédit)</li> </ul>	Analyse documentaire  Entretien

Tableau n°3 (suite)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus d'octroi de crédit (Elaboration du dossier de crédit, Collecte d'information sur l'emprunteur, Validation des informations, Analyse du dossier de crédit, Etude de la demande de crédit, Décision d'octroi de crédit, Suivi du crédit, Recouvrement d'une créance).</li> </ul>	<p>Observation</p> <p>Questionnaire</p>
<p>Evaluation de la gestion des risques liés au crédit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des risques liés à la capacité de management de l'entrepreneur</li> <li>- Evaluation des risques liés à des incidents</li> <li>- Evaluation des risques liés à des facteurs externes à l'entreprise du client</li> </ul>	<p>Questionnaire</p> <p>Observation</p>

Tableau n°3 (suite et fin)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des risques liés à la conjoncture économique</li> <li>- Evaluation des risques liés aux impossibles à prévoir par Nyèsigiso</li> <li>- Evaluation des risques liés à l'institution</li> </ul>	
--	---	--

Source : nous même

### 3.2. Techniques de collecte des données

Nos outils de collecte des données ont consisté essentiellement sur les questionnaires et des entretiens.

#### 3.2.1. Questionnaire

Selon MADERS & al (2006 : 57), il a pour objet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Notre questionnaire c'est adressé aux Agents de crédit et aux clients de Nyèsigiso. Le but étant d'évaluer la gestion des risques lié au crédit.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi l'échantillonnage par choix raisonné. Pour THIETARD (2003, 191), l'échantillonnage consiste à « choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur ». Il s'agit ici d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de vingt cinq (25) Agent de crédit les caisses mères et de l'étude de 70 dossiers de crédit passés en contentieux.

### **3.2.2. Entretien**

Nos entretiens ont été effectués avec les directions opérationnelles et fonctionnelles intervenant directement dans le processus d'octroi de crédit. Nous avons ainsi rencontré le Directeur Général qui est membre du comité de crédit et administrateur, Directeur de CFE (Centre de Financement des Entreprises), les directeurs des caisses mères, les inspecteurs. Nous avons en outre pu nous entretenir avec certains agents de crédits des caisses mères.

Selon XIE (2008 :58) dans l'entretien semi-directif, l'enquêteur essaie de mener l'entretien de façon souple, à l'aide d'un guide d'entretien à questions semi-ouvertes, pour laisser les interviewés développer un discours détaillé et précis sur leurs perceptions, opinions et pratiques. Au fur et à mesure que l'entretien s'approfondit, l'enquêteur essaie de faire des relances à partir des propos des enquêtés, dans l'intention de les inciter à décrire plus précisément leurs pratiques.

Le guide d'entretien utilisé était des entretiens à questions ouvertes sur l'activité d'octroi de crédit. L'entretien avec le personnel nous a permis de mieux appréhender le processus de suivi et de recouvrement de crédit. L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus de gestion des risques liés au crédit sur un échantillon de vingt (20) personnes opérant dans le domaine d'activité de crédit.

### **3.3. Outils d'analyse des données :**

Après la collecte des données, il faut passer à leur analyse qui nécessite d'autres outils pour faire. Ces outils aussi nombreux sont ci-dessous.

#### **3.3.1. Analyse documentaire**

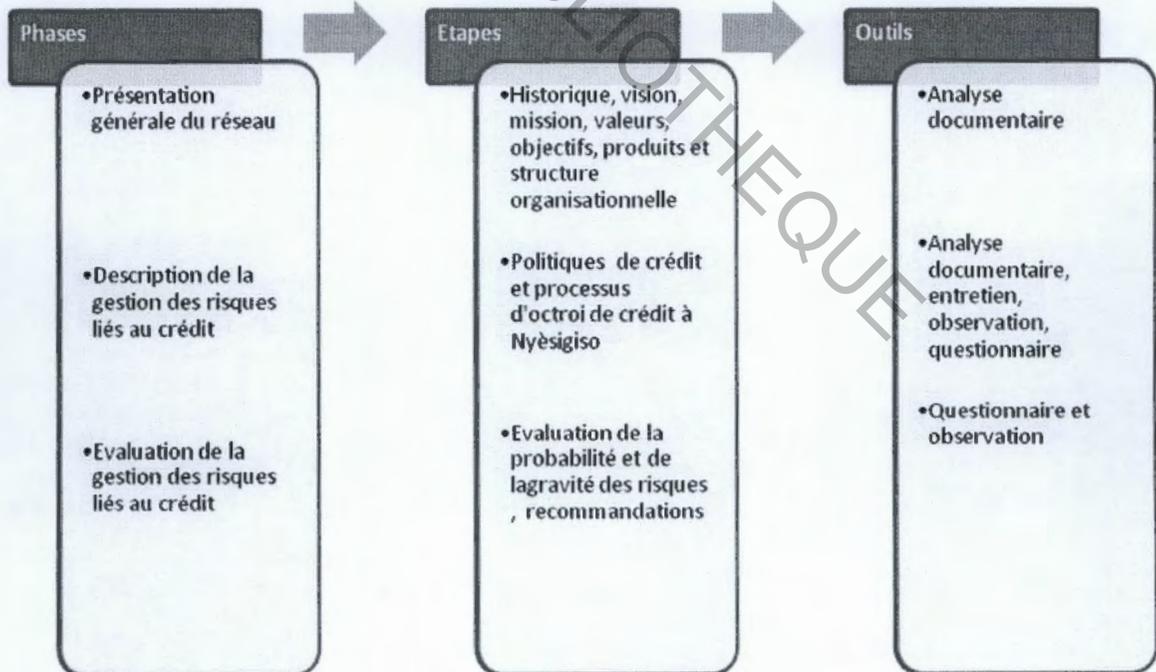
Nous avons analysé certains documents, notamment les dossiers de crédit des adhérents, le manuel des procédures, les rapports des fin d'années, l'organigramme hiérarchique, les statuts et règlement de l'union et de la caisse. Selon BLANQUET (2004 : 2), l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non.

### 3.3.2. Observation

CASELLI & al (2006 : 14), pense qu'au départ de toute recherche, le chercheur se trouve devant une réalité d'autant plus floue que le sujet abordé ou le problème étudié est nouveau. Il la perçoit subjectivement à travers un prisme plus ou moins déformant, dépendant de ses aprioris, de sa culture, de son idéologie ou de son expérience, même si, en tant qu'observateur privilégié et averti, il essaie de la comprendre et de la mesurer de façon la plus objective possible. Pour la cerner, il faudra récolter des données nouvelles ou encore les choisir dans la somme des observations déjà faite par d'autres.

Notre observation est portée sur les politiques de crédit, les procédures d'octroi de crédit et la gestion des crédits en souffrances. L'entretien étant insuffisant pour bien comprendre les processus, l'observation dans les différentes caisses mères va nous permettre de mieux faire une description de la gestion des risques liés au crédit et même valider les entretiens eux avec les personnels de l'institution.

Figure n°4 : Modèle d'analyse de la gestion des risques liés au crédit



Source : nous même

## **Conclusion**

Le risque fait partie de toutes les activités humaines qu'elles soient sociales ou économiques, pour autant chacun s'attache après avoir analysé les risques potentiels d'une activité donnée à faire en sorte qu'ils ne surviennent pas en mettant en place les outils, les processus, et les dispositifs de maîtrise des risques. En somme, ce chapitre nous a permis d'indiquer le modèle d'analyse de la gestion des risques liés au crédit pour aborder la partie pratique. Donc, nous les mettons en œuvre relatives à la gestion des risques liés au crédit.

### **Conclusion de la première partie**

Le risque ne peut bien sûr pas être simplement éliminé, il est inhérent dans toute activité. Nous avons accordé une attention toute particulière aux moyens de maîtrise du risque de crédit. Les outils de gestion facilitent la prise de décision dans l'octroi de crédit et comme nous l'avons vu l'utilisation de la formule scoring réduire l'asymétrie d'information et les coûts des transactions, sa permet d'analyser les déterminants du défaut de remboursement, d'identifier les facteurs discriminants entre bon et mauvais emprunteurs et prédire la probabilité de défaut de remboursement. La réforme du Bâle II (Ratio Mc Dounough) en complémentarité avec les trois piliers est l'un des meilleurs moyens d'indicateurs des risques et des performances.

La mise en application de l'ensemble des outils de gestion, des dispositifs de maîtrise du risque et du processus de gestion des risques aident les institutions à mieux gérer et minimiser les risques liés au crédit.

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**Cadre pratique de la gestion des risques**  
**liés au crédit**

La gestion du risque consiste à s'assurer que le personnel du service crédit respecte le permis de prêt et les règlements administratifs de la caisse. L'objectif est de veiller à l'élaboration de politiques approuvées par le conseil en vue de limiter ou de gérer les risques. La direction doit fixer des objectifs quant à la composition portefeuille de prêt dans le cadre de l'élaboration du plan annuel. Ce portefeuille doit faire l'objet d'un suivi régulier, afin que l'on puisse déterminer si le niveau de risque reste dans des limites tolérables. Il faut adopter des procédures de prêt normalisées, les politiques, les techniques de mesure et les procédures de gestion des risques à la taille du réseau et à la complexité des activités afin de réduire le risque.

Après avoir fait la première partie basée sur la revue littérature, nous allons voir ce qu'il en est dans le Réseau Nyèsigiso du Mali. Dans cette deuxième partie nous avons trois chapitres réparties comme suit : chapitre 4 sur la présentation générale du réseau Nyèsigiso, chapitre 5 description de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso et dans le chapitre 6 l'évaluation de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso.

BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 : Présentation générale du Réseau Nyèsigiso

Nyèsigiso est une institution financière régie par la loi n°10-013/du20 mai 2010 portant réglementation des SFD. Elle est agréée sous le n° 1586 par le Ministère des Finances comme institution faîtière d'épargne et de crédit assurant aux caisses d'épargne et de crédit affiliées des fonctions techniques, administratives et financières (Statut et règlement Nyèsigiso, 2007 : 6). Elle a démarré ses activités en 1990. Nyèsigiso a tenu son assemblée générale constitutive en 1997, date de la création de la faîtière. Cette présentation porte sur son historique, sa mission et sa structure organisationnelle.

Nyèsigiso est un réseau malien de type mutualiste regroupant des caisses d'épargne et de crédit réparties sur les régions de Ségou, Kayes, Koulikoro, Tombouctou et Bamako. Le mot Nyèsigiso en Bambara est divisé en deux partis, Nyèsigi : la prévoyance, et So : la maison. Nyèsigiso signifie « La maison de la prévoyance » (OUEDRAOGO & al, 2008 :139).

### 4.1. Historique

Le réseau Nyèsigiso a démarré ses activités en 1990 dans la région de Ségou par une phase pilote (1990-1992) sous l'initiative de Société de Développement International Desjardins (SDID) à la faveur de la coopération entre le Canada et le Mali. Cette initiative était également une alternative à la lutte contre la pauvreté par l'offre de services financiers à la population exclue du système bancaire classique. La première caisse a ouvert ses portes à plus de 350 km de Bamako, la capitale du Mali, précisément à Petesso, village situé dans le cercle de Bla. Le réseau Nyèsigiso a fait du chemin de sa création à nos jours (Rapport social SPI du réseau Nyèsigiso, 2009 : 3)

#### 4.1.1. Nyèsigiso-Hier

Nyèsigiso est au départ une initiative canadienne. Il n'y a pas eu de véritables débats entre Maliens qui ont conduit à son démarrage. C'est à la faveur d'un accord-cadre entre le gouvernement du Mali et la Société de Développement International Desjardins (SDID) déjà présente au Burkina Faso voisin que démarra en 1989 le projet pilote dans la région de

Ségou, projet qui visait à l'expérimentation de coopératives d'épargne et de crédit et à l'élaboration des outils nécessaires pour appuyer cette démarche.

Les activités du projet démarrèrent par l'embauche de l'homologue du chef du projet et d'une secrétaire comptable. Le rôle de l'homologue consistait à faire l'analyse des données économiques pour mieux orienter le chef du projet. Le choix de Ségou a été motivé par le fait que le monde rural de cette région était organisé grâce aux structures d'encadrement de l'Office du Niger et de la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles (CMDT).

A sa prise de contact avec les autorités régionales, Gaétan Blais, Directeur du projet, a été orienté sur le cercle de San. Mais comme il voulait expérimenter le projet dans la zone Office du Niger et dans la zone CMDT, la position de San était mal approprié. C'est ainsi que les cercles de Bla et de Niono furent retenus pour l'expérimentation.

Après le choix des sites, le comité de concertation s'est rendu dans chacun des villages retenus pour introduire le chef du projet, présenté aux autorités villageoises les objectifs du projet tout en les sensibilisant.

Une équipe de deux personnes contractuelles (un homme et une femme) s'est rendue dans ces villages pour vérifier à la suite des sondages ces différents critères. Les femmes étaient interviewées par la femme et les hommes par l'homme, cela facilitait les discussions. Dans le cercle de Bla, deux villages ont été retenus, Pétesso et M'Pétiona.

Tout le processus démarrage (Assemblée Générale d'information, sensibilisation, désignation des dirigeants, aménagement du local, choix et formation des caissiers) a commencé dans le village de Pétesso mais la première caisse fut celle de M'Pétiona, ouverte le 16 novembre 1990. Notons qu'à l'époque le système comptable ainsi que la méthodologie d'approche étaient inspirés de Kafo Jiginew. Les frais d'adhésion fixés à 3000 francs CFA constituaient un blocage pour de nombreux villageois.

L'équipe a ainsi été amenée à concevoir des fiches de dépôt partiel afin de faciliter l'accès des femmes à la caisse. La même démarche a permis d'ouvrir trois autres caisses dans le cercle de Niono.

Cinq caisses rurales ont été mises en place pendant la période 1989-1993 dont deux dans le cercle de Bla en zone cotonnière : la caisse de M'Pétiona et celle de Pétesso et trois autres caisses dans le cercle de Niono (zone Office du Niger) : la caisse de Kanabougou, la caisse à 20 Km de Gnoumanké.

Le projet de caisses fut bien accueilli par les paysans et permit d'atteindre les résultats suivants : 380 membres et 5 millions de dépôts.

C'est le 31 janvier 1992, que les présidents (tous des paysans) des cinq(5) caisses lors d'une rencontre d'échanges ont décidé de mettre en place une Unité de Service Commun USC, et donner un nom commercial : « Nyèsigiso » ou « maison de la prévoyance » au jeune mouvement de caisses qui venait de naître (OUEDRAOGO & al, 2008 :139).

Ces caisses ont en effet tout de suite opté pour la promotion de la solidarité et de la confiance, fondements principaux de la micro finance.

Les présidents des caisses ont demandé au directeur de projet de convoquer des rencontres régulières entre les caisses. Ces rencontres des présidents se sont transformées en comité des représentants désormais composé des présidents des caisses et des caissiers gérants, ces derniers devant prendre des notes pour aider le président à faire un compte-rendu plus détaillé à son retour. Les rencontres du comité des représentants étaient fixées tous les quatre (4) mois pour suivre l'évolution des caisses, statuer sur les perspectives d'avenir et les stratégies de promotion et adopter les différents politiques de crédit.

#### -1992-1993 : Phase transitoire

Evaluation positive de la phase pilote d'où décision d'extension du projet avec création de dix (10) caisses à implanter en milieu rural (50%) et urbain (50%). Cela a nécessité l'embauche d'un animateur, Modibo Coulibaly, actuel Directeur Général de Nyèsigiso.

#### -1993- 1998 : Phase d'implantation/ Envol

Accord bilatéral de financement entre le mali et le Canada pour la mise en place d'un réseau malien d'institution financière de type coopératif : résultats : 45 caisses ; 1,2 milliards de dépôts, 1,3 milliard de crédit.

Création de l'union en mars 1997.

#### -1998-2003 : Marche vers la maturité

Le défi a consisté à apporter un appui institutionnel à la nouvelle Union qu'en 2003, à Nyèsigiso soit une institution financière autonome : consolidation des acquis et prise en charge en termes d'appropriation par ses cadres et ses élus.

#### 4.1.2. Nyèsigiso- Aujourd'hui et demain

##### 2003-à Nos jours : Phase de modernisation :

La mission diagnostic commanditée en fin 2002 par le réseau a fait des recommandations regroupées sous le vocable « nouvelles orientations stratégiques du réseau Nyèsigiso ». A l'assemblée générale annuelle de l'union en juin 2003, ces nouvelles orientations stratégiques ont été présentées aux représentants des caisses qui ont approuvés et y ont adhéré (OUEDRAOGO & al, 2008 :154).

Couvrant trois chantiers :

- Reconfiguration (regroupement) des caisses
- Informatisation des caisses
- Réorganisation de l'union

Ce sont :

- Quinze (15) caisses mères et 50 comptoirs
- Un Réseau de caisses informatisées en mode autonome
- Des caisses bien enracinées dans leur milieu.

Un réseau financier à bases solides de nature coopérative de type universel, à portée nationale, dont l'organisation (l'architecture, la reconfiguration, le partage des responsabilités et pouvoirs, les contributions respectives), répond aux règles de fonctionnement harmonieux, de contrôle de la qualité et de la performance financière, et de la pérennité.

#### 4.2. Vision et Mission

La vision du réseau Nyèsigiso exprime la place que l'institution veut occuper au sein du secteur financier Malien et la reconnaissance qu'elle veut obtenir auprès des partenaires et du public au cours des cinq ou dix prochaines années. Elle s'élanche comme suit :

« Être le réseau financier mutualiste de référence au Mali, s'appuyant sur des entités de base fortes, pérennes, bien enracinées dans leur milieu »

La mission du réseau Nyèsigiso définit l'objet fondamental de son existence. Elle s'énonce comme suit : « Rendre accessible sous un mode mutualiste des services financiers de

proximité adaptés aux besoins des populations urbaines et rurales afin d'améliorer leurs conditions de vie. »

### 4.3. Valeurs et Objectifs

Dans l'accompagnement de leur fonction et de leurs tâches, les dirigeants, cadres et autres employés reconnaîtront et mettront en œuvre les valeurs de gestion suivantes :

- |                |               |                       |
|----------------|---------------|-----------------------|
| -La solidarité | -L'intégrité  | -Le professionnalisme |
| -L'équité      | -La rigueur   | -La responsabilité    |
| -l'efficience  | -l'efficacité | -la transparence      |

Nyèsigiso est une institution à caractère social et économique, à but non lucratif et à pour objets de :

- Regrouper les Caisses d'Épargne et de Crédit,
- Consolider les liens qui les unissent,
- Favoriser leur croissance et leur développement,
- Promouvoir la philosophie coopérative en général,
- Promouvoir les caisses existantes et à créer,
- Recevoir les dépôts des caisses membres et les membres auxiliaires et d'en assurer une utilisation rentable et prudente,-Consentir des crédits aux caisses affiliées,

### 4.4. Produits

Les produits offerts aux demandeurs de crédit sont des dépôts de différentes catégories qui sont : les produits d'épargnes et de crédits

#### 4.4.1. Produits d'épargne

L'épargne est la partie du revenu dont la consommation est différée dans le temps et affectée à la thésaurisation, à un placement, à un prêt ou à un investissement.

Nyèsigiso a trois (3) sortes de produits de l'épargne :

#### 4.4.1.1. Epargne ordinaire (dépôt à vue)

Le dépôt à vue est un produit d'épargne dont l'épargnant peut retirer tout ou une partie de son épargne à tout moment. Elle ne produit pas de l'intérêt.

#### 4.4.1.2. Epargne profit

C'est un produit d'épargne proposé par des institutions ou des individus selon lequel l'épargnant s'engage à confier son épargne pendant un certain temps à son « banquier » moyennant rémunération du dépôt par le banquier.

Il permet de gagner jusqu'à 6,00 % de taux d'intérêt sur le capital selon le terme choisi (voir tableau)

**Tableau n°4: Epargne profit**

Montant en CFA	Durée en mois					
	6 à 11	12 à 17	18 à 23	24 à 29	30 à 35	36
50.000 à 499.999	2,5%	3,00%	3,5%	4,00%	4,50%	5,00%
500.000 à 1.499.999	3,00%	3,50%	4,00%	4,50%	5,00%	5,50%
1.500.000 et plus	3,50%	4,00%	4,50%	5,00%	5,50%	6,00%

Source : Nyèsigiso (2007 :8)

NB : pour tout dépôt excédent 36 mois, contactez la direction générale de Nyèsigiso pour négocier le taux.

#### 4.4.1.3. Dépôt salaire

Ce produit de Nyèsigiso propose aux salariés de domicilier leurs salaires dans une caisse qui leur est proches.

#### **4.4.2. Produit de crédit**

Le réseau des caisses d'épargne et de crédit Nyèsigiso propose des produits de crédit pour répondre à un maximum de besoins de ses membres. Ceux-ci étant évolution constante, le réseau adaptera et innovera constamment ses produits pour enrichir son offre de produit et satisfaire ses membres.

Il est essentiel que les personnes qui fournissent et évaluent les services de crédit aient une bonne connaissance non seulement des différents éléments constitutifs des produits de crédit mais aussi de l'impact de ces éléments à la fois sur l'emprunteur et sur la viabilité de l'institution.

Les produits de crédit proposés par cette politique sont actuellement les suivants :

##### **4.4.2.1. Crédit à la consommation et Découvert salaire**

Il a pour but l'amélioration des conditions de vie de ses membres et augmenter le niveau de vie de confort des membres du réseau. Son montant varie entre 5000 et 500000 CFA pour une durée de neuf(9) mois et un taux d'intérêt de 16% ;

Ce produit destiné aux adhérents du dépôt salaire, diminue le risque du portefeuille de crédit par la domiciliation du salaire. Son montant varie entre 5000 CFA et 50% du salaire net mensuel pour une durée maximale de 30 jours taux d'intérêt est de 10%

##### **4.4.2.2. Crédit salaire et Crédit AGR (Activité Génératrice de Revenu)**

Il diffère du découvert salaire par son montant variant entre 50 000F CFA et 1000000FCFA, son taux d'intérêt est de 1,25% mois et 15% l'an et sa durée de 12 à 24 mois.

Il est destiné aux micro-entrepreneurs pour renforcer leurs activités et sont aux nombres de deux ;

-AGR de 1 000 000F CFA : sa durée est de 12 mois avec un taux d'intérêt de 18% l'an pour un montant minimum de 50 000 CFA.

-AGR de plus de 1 000 000F CFA : ce produit à une durée variant de 6 à 36 mois pour un taux d'intérêt de 12% l'an.

#### **4.4.2.3. Crédit Epargne avec Education et Crédit agricole**

Le CEE à pour but de diminuer la pauvreté des femmes en milieu rural, d'améliorer les pratiques en santé nutrition, planning familial et en gestion de micro-entreprise. Ce produit est destiné aux femmes démunies au sein d'un village/zone périurbaines, organisées en groupe.

- CEE1 : son montant varie entre 25 000F CFA et 150 000CFA. Son taux d'intérêt est 9% cycle avec une durée de 4 à 6 mois

- CEE2 : son montant varie entre 150 000CFA et 350 000CFA .Son taux d'intérêt est de 13,5% cycle avec une durée de 6 mois.

Il permet d'améliorer le rendement des riziculteurs, son montant varie entre 50 000F CFA 2 000 000F CFA. Son taux d'intérêt est 1,4% mois et 16% 'l'an avec une durée de 12 mois.

#### **4.4.2.4. Crédit hypothécaire secteur informel et salarié**

Ce produit est destiné à l'achat de terrains et à la construction d'une maison dans le district de Bamako et la ville de Kati, il vise les personnes d'au moins quarante cinq(45) ans. Son montant varie entre 1 000 000F CFA et 20 000 000F CFA pour un taux d'intérêt de 12,5% dégressif d'une durée de 20 ans.

Il diffère du précédent de part son groupe cible à savoir tout salarié membre d'une caisse de Nyèsigiso.

#### **4.4.2.5. Crédit construction salarié et Crédit épargne des femmes d'affaires**

Il a pour but l'achat du terrain et construction bâtiesse sur devis. Son montant varie entre 750 000F CFA et 3 000 000F CFA pour un taux d'intérêt de 12% l'an et une durée de 20 ans.

Il a pour but de consolider les acquis de CEE et d'étendre son champ d'action vers d'autres couches. Le montant varie selon la capacité, avec une durée de 6 à 12 mois avec un taux d'intérêt de 12,5% l'an.

#### **4.5. Structure organisationnelle**

Voir l'organigramme à l'annexe n°1

Le réseau des caisses Nyèsigiso est une structure à deux têtes et cinq yeux :

- niveau élu, conseil d'administration, un comité de crédit, conseil de surveillance.
- niveau Direction Générale, composé de techniciens (salariés) nommés pour leur compétence, géré par un Directeur Générale.

Chaque caisse de commune Nyèsigiso est une entité autonome dotée des organes :

##### **4.5.1. Organes**

Outre l'assemblée générale, les organes de Nyèsigiso sont : le conseil d'administration, le conseil de surveillance et de déontologie, le comité de crédit issu du conseil d'administration.

Le mandat des membres de ces organes est de trois ans. Le règlement définit le mécanisme de leur élection et de leur renouvellement. Nyèsigiso établit un mode de rotation permettant qu'un tiers, à une unité près, des membres de chacun de ces organes soit remplacé chaque année (Statut et règlement Nyèsigiso, 2007 : 8).

##### **4.5.1.1. Assemblée générale (AG)**

L'assemblée générale est l'organe suprême de Nyèsigiso, constituée de l'ensemble des membres convoqués et réunis à cette fin. Elle se compose des présidents des trois organes ou leur représentant dûment mandatés. Ces représentants sont choisis parmi les membres des organes respectifs. L'assemblée se tient au siège de Nyèsigiso ou tout autre endroit du territoire que peut fixer le conseil d'administration. Elle doit se tenir dans un délai maximum de six (6) mois qui suivent la fin de l'exercice social. Le règlement intérieur précise le mode de convocation. L'assemblée générale adopte les modifications des statuts

et règlements que lui propose le CA et se prononce sur toute autre question qui lui est soumise.

#### **4.5.1.2. Conseil d'administration (CA)**

Selon les statuts de l'union, il se compose de neuf(9) membres élus par l'AG parmi les délégués des caisses. Le CA est sous l'autorité de l'AG. Son rôle est de veiller à ce que Nyèsigiso serve au mieux les intérêts de ses membres en leur offrant des services adaptés, sécuritaires et rentables. Le CA se réunit une fois par trimestres en session ordinaire, et au besoin en session extraordinaire, sur convocation du président ou de la majorité de ses membres.

#### **4.5.1.3. Conseil de surveillance (CS) et de Déontologie**

Le conseil de surveillance et de déontologie se compose de trois (3) membres élus par l'AG parmi les délégués des caisses. Il est chargé de la surveillance, de la régularité et de la légalité des opérations de Nyèsigiso, du contrôle de la gestion et du respect des règles de déontologie. A pour fonction aussi de recevoir les plaintes des membres, de les soumettre, le cas échéant, au CA de Nyèsigiso et de répondre au plaignant.

Le CS et de déontologie élabore les règles de déontologies qui visent la protection des intérêts de Nyèsigiso, des caisses qui lui sont affiliées et de leurs membres et ces règles sont soumis à l'approbation du CA.

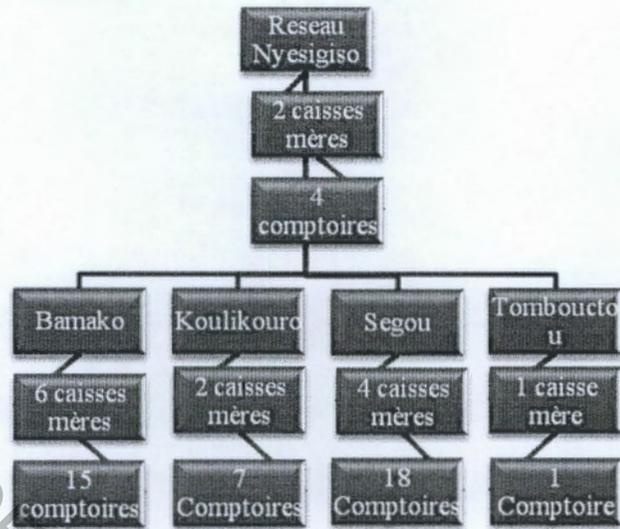
#### **4.5.1.4. Comité de crédit (CC)**

Il est composé de trois (3) membres élus par l'AG parmi les délégués des caisses. Son rôle est de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Il fixe les limites d'autorisations de crédit au directeur général de Nyèsigiso.

### **4.5.2. Répartition du réseau Nyèsigiso au Mali**

Le réseau Nyèsigiso est présent dans 5 régions du Mali avec 15 caisses mères et 45 comptoirs réparties comme suit :

Figure n°5 : Répartition du réseau Nyèsigiso au Mali



Source : nous même à partir des données de Nyèsigiso

### Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le réseau de Nyèsigiso que tant sur, son historique, sa vision, sa mission, ses valeurs, ses objectifs, sa structure organisationnelle ses produits et ses partenaires.

## **Chapitre 5 : Description de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso**

Pour une bonne maîtrise des risques, une institution doit nécessairement concevoir, formaliser des règles de gestion et disposer des politiques et procédures de gestion des risques qui lui permettront de minimiser ces risques. Ces éléments de gestion des risques, contribuent à la réalisation des objectifs de performance, de rentabilité. En bref, grâce à ces procédures et politiques, l'institution est mieux armée pour atteindre ses objectifs et d'assurer une pérennité au sein de sa structure.

Les techniques de collectes des données nous a permis de faire la description de la gestion des risques liés au crédit. Dans ce chapitre 5 nous allons voir la politique de crédit, les procédures d'octroi de crédit et la gestion des crédits en souffrance.

### **5.1. Politique de crédit au sein de Nyèsigiso**

La politique de crédit est élaborée en gardant à l'esprit que tout dérapage financier relié à l'octroi et au suivi des crédits, peut mettre en péril la survie même de la CEC. En tout temps, les employés et dirigeants de la caisse chargés d'étudier, d'élaborer, d'octroyer et de suivre le crédit, doivent faire preuve de rigueur et d'intégrité à toutes épreuves. Tout manquement à cette règle de base peut être préjudiciable pour l'ensemble des membres propriétaires.

Les politiques de crédit engloberont l'ensemble des conditions générales du crédit et les normes de crédit à Nyèsigiso.

#### **5.1.1. Conditions générales du crédit**

Pour être admis à l'octroi d'un crédit, l'emprunteur doit répondre à certains critères. L'établissement de ces critères se justifie par la nécessité de minimiser les risques de crédit. Ces critères forment les conditions générales du crédit. Sauf exception, chacun des produits de crédit offert au sein du réseau Nyèsigiso nécessite le respect de ces conditions générales du crédit. Ces conditions sont : statut de l'emprunteur, capacité de rembourser, volonté de

rembourser, moralité de l'emprunteur, frais d'analyse du dossier et fons de cautionnement, épargne bloquée en garantie.

#### **5.1.1.1. Statut de l'emprunteur**

L'emprunteur doit être membre de la caisse et payer une année de contribution au développement de la caisse, être âgé de 18 ans et plus, ensuite jouir de tous ces droits civiques. Il ne doit pas être condamné pour crime contre les biens ou contre la personne.

#### **5.1.1.2. Capacité de rembourser**

Pour obtenir un crédit à Nyèsigiso le demandeur de crédit doit démontrer sa capacité à rembourser avant l'octroi du prêt. Les sources de revenus doivent être identifiées clairement et doivent être facilement vérifiable. Il doit démontrer sa capacité de rembourser avant l'octroi du prêt. Pour ce faire, il convient, entre autres d'évaluer les avoirs, les revenus et les dépenses de l'emprunteur.

#### **5.1.1.3. Volonté de rembourser**

Il est extrêmement important de distinguer la capacité à rembourser et la volonté à rembourser. La volonté à rembourser est établie sur la base de la réputation du membre et sur les expériences antérieures. Les personnes responsables du crédit doivent faire preuve d'un jugement objectif.

#### **5.1.1.4. Moralité de l'emprunteur**

La moralité de l'emprunteur doit être hors de tout doute et ce dernier doit afficher des antécédents de crédit irréprochable. La réputation personnelle de l'emprunteur est un indicateur de sa moralité et de la volonté à rembourser un crédit. Si la moralité est difficile à établir et / ou si on ne peut en être convaincu, le crédit doit être refusé.

#### **5.1.1.5. Frais d'analyse du dossier et Fonds de cautionnement**

L'emprunteur éventuel doit s'acquitter préalablement des frais de dossier et d'élaboration des garanties avant de pouvoir bénéficier du crédit. Les frais sont établis à un pour cent (1%) du montant autorisé et les frais varient selon les produits de crédit. Chaque prêt octroyé est soumis à la cotisation obligatoire au fond mutuel de cautionnement qui s'élève à trois pour cent (3%) du prêt accordé. Les frais de dossiers et le fond mutuel sont payables avant le déboursé du prêt, mais après l'autorisation du crédit.

#### **5.1.1.6. Epargne bloquée en garantie**

L'épargne bloquée en garantie doit être effectuée en argent ou à partir de l'avoir propre de l'emprunteur. Le membre doit avoir dans son compte 30% du montant du prêt qui demeurera dans son compte pendant toute la durée du prêt. Cette participation sera déposée à la caisse dans un compte d'épargne distinct du compte à vue et demeurera en garantie jusqu'à extinction de la créance, si le prêt est bien remboursé. Si le prêt est en retard de plus de 90 jours, l'épargne sera alors appliquée sur le prêt.

La politique de crédit établit le processus d'octroi des prêts ainsi que les critères d'analyses d'admissibilité et les modalités de bases à rencontrer. Ce sont les normes de crédits .elles édifient sur certains ratios clés qui sont dictés de façon à guider les décisions des différents intervenants du processus de gestion de crédit.

#### **5.1.2. Normes de crédit**

Les normes de crédit ou encore appelées les normes de financement visent à fixer des barèmes servant à l'analyse, à l'octroi et au suivi des crédits de la CEC. La rentabilité des crédits est le facteur primordial assurant la pérennité de la caisse. Les normes de financement sont conçues de façon à minimiser les risques de pertes. La politique de crédit établit le processus d'octroi des prêts ainsi que les critères d'analyse, d'admissibilité et les modalités de base à rencontrer. Certains ratios clés sont dictés de façon à guider les décisions des différents intervenants du processus de crédit. Les utilisateurs de la politique de crédit doivent garder en mémoire que tous les critères, aussi exhaustifs soient-ils, ne

sauraient remplacer le bon sens et le bon jugement. La décision reliée à l'octroi d'un crédit doit tenir compte de ces éléments majeurs.

#### **5.1.2.1. Plafond global et Individuel/ cycle de crédit**

La politique administrative sur le taux de rétrocession stipule qu'une institution peut prêter jusqu'à un certain pourcentage des dépôts de ses membres. A Nyèsigiso le montant maximal du prêt qu'une caisse peut octroyer à ses membres est deux cent pour cent (200%) du montant des dépôts. La caisse doit prendre des dispositions nécessaires pour gérer les risques de concentration du portefeuille.

Pour réduire les risques et permettre de mieux suivre les membres dans la croissance de leurs revenus, des plafonds individuels de crédit sont établis en fonctions du cycle de crédit de l'emprunteur. Les règles d'octroi des crédits sont les suivantes :

- les cycles de crédit sont différents selon le produit. Chaque cycle complété permet d'obtenir un crédit dans un cycle supérieur, dans la même catégorie de produit ;
- chaque emprunteur doit avoir obtenu et remboursé un prêt dans un niveau de cycle inférieur avant de prétendre être éligible dans le cycle supérieur ;
- l'emprunteur peut obtenir plusieurs prêts dans chacun des cycles du crédit ;
- pour être éligible au niveau subséquent, l'emprunteur doit avoir démontré sa volonté et sa capacité de rembourser le crédit. Cela implique qu'un remboursement par anticipation du prêt avant la moitié de l'échéance ne constitue pas une démonstration valable de sa volonté et sa capacité de rembourser.

Par exception, les cycles pourront être évités pour des dossiers exceptionnels permettant de considérer le risque inférieur à la moyenne. Afin d'autoriser ces cas, le dossier de crédit devra être recommandé et présenté à un niveau supérieur du CIC. Les cycles varient selon le différent crédit, le principe d'établissement du cycle est la durée du crédit.

#### **5.1.2.2. Capacité de remboursement et Indice d'endettement**

La capacité de remboursement est une mesure de la probabilité que le membre ait la capacité de rembourser correctement le prêt. La capacité de remboursement diffère selon

les détails des renseignements sur les dépenses et revenus, à partir desquels se calcule le surplus budgétaire. Le ratio est fonction de la situation suivante :

- si le surplus est inférieur à 5000F CFA on prend 0%, cela implique que le surplus est faible que le montant du prêt à un ratio de 30% serait petit qu'il ne pourra pas couvrir les coûts. Ce sont des prêts d'environ 10 000F CFA considérés comme des exceptions sociales.
- si le ratio est supérieur à 5000F CFA, prendre 30% de surplus comme capacité maximale de remboursement. A 30% du surplus, le réseau préconise une approche de limitation du risque, afin de diminuer le taux de délinquance et les pertes de créance irrécouvrables.
- si l'analyse budgétaire des revenus et dépense inclut les dépenses du ménage, on prend jusqu'à 50% du surplus comme capacité maximale de remboursement.

La norme de crédit en matière d'indice d'endettement est que l'emprunteur doit avoir deux fois le montant du prêt en patrimoine. Le corolaire est que le montant du prêt ne peut qu'être au maximum que la moitié du patrimoine. En pratique on retient la méthode ci-après : Patrimoine de l'emprunteur X 50% = prêt maximal

### **5.1.2.3. Valeur d'emprunt des garanties et Ratio concernant les entreprises**

Les garanties prises pour sécuriser le crédit de l'emprunteur n'ont pas toujours la même valeur. Cette valeur, appelée valeur d'emprunt, varie en fonction de plusieurs critères. Parmi les critères d'évaluation de la valeur d'emprunt de la garantie, la plus importante se trouve être la valeur de réalisation réelle, vécue dans des cas spécifique au sein du réseau. Compte tenue de l'importance et de l'exploitation d'une entreprise, en termes de vente ou de bénéfice net, ou bien si le montant demandé est élevé, le comité de crédit de la caisse ou le comité d'instruction du crédit de l'union peut exiger une analyse plus détaillée.

- Compte d'exploitation : le résultat net d'exploitation (excluant l'amortissement) doit représenter un minimum de 10% du chiffre d'affaire de la période.

- Analyse des ratios financiers : on calcul les rations suivants avant et après projet : ratios de fonds de roulement (liquidité générale), ratio de solvabilité, rotation des stocks, rentabilité projetée.

L'agent de crédit commentera et analysera les ratios obtenus. L'évaluation de la valeur des capitaux propres doit se faire de façon conservatrice et raisonnable de façon à ne pas fausser les ratios.

- Ratios concernant les productions agricoles : pour les produits agricoles, il est exigé que les surpris annuels commerciaux soit supérieurs de 1,25 fois le montant de financement
- Ratios prudentiels : limitation des risques pris sur un seul membre une institution ne peut prendre, sur un seul membre des risques pour un montant excédant 10% de ces dépôts.

#### **5.1.2.4. Durée maximale et Remboursement des prêts**

La durée d'un prêt est le nombre de mois pour rembourser totalement le capital et les intérêts tels que le contrat le stipule. Au sein du réseau Nyèsigiso, la durée maximale d'un prêt est en moyenne de cinq (5) ans. La durée des prêts varient en fonction des caractéristiques du produit et de la nature de l'activité de l'emprunteur.

Le remboursement est hebdomadaire, bimensuel ou mensuel pour le crédit CEE ; par contre c'est unique pour les crédits agricoles. Il peut cependant être trimestriel ou mensuel, comme dans le cas de stocks d'intrants.

### **5.2. Procédure d'octroi du crédit**

Les procédures d'octroi de crédit sont élaborées par la direction générale et se sont les Agents de crédit qui s'occupent de l'activité d'octroi de crédit. Au sens des textes susvisés l'agent de crédit doit faire preuve d'une extrême vigilance dans les relations avec les emprunteurs. C'est-à-dire prendre en compte les mesures d'identifications des sociétaires, la justification et la conservation des pièces fournies, et la mise en place d'un dispositif anti- délinquance.

### **5.2.1. Constitution du dossier de crédit**

La constitution du dossier se fait par les Agents de crédit, le dossier de crédit comprend essentiellement la demande de crédit et l'ensemble des informations nécessaires à l'identification du membre demandeur et à l'évaluation des risques associés à l'octroi de crédit. Il doit être constitué en restant fidèle aux instructions de la politique de crédit.

Les opérations de crédit sont des opérations qui impliquent inévitablement un seuil de risque plus ou moins important. Les stratégies sont aussi claires en sélectionnant le crédit. L'on ne saurait accepter d'accorder de l'argent en liquidité aux emprunteurs sans se rassurer que ces deniers ont des moyens pour rembourser.

La défaillance d'un emprunteur l'amène souvent à s'enliser : à cause de paiement de pénalités le plus souvent coûteux, l'amputation du patrimoine par la saisie d'éléments de valeur. De l'autre côté la CEC court aussi un grand risque de cette incapacité de son membre. Au regard d'une telle situation la politique de crédit veut que les responsables en crédit, en collaboration avec les emprunteurs remplissent le dossier de crédit qui, après examen et approbation, crée le moins de problème possible. Mais comment concrétiser cette mesure sécuritaire ?

Cette mesure de sécurité peut être réalisé en respectant la logique de la politique de crédit à la quelle il faut ajouter la responsabilité. Il faut être méthodique.

### **5.2.2. Demande de crédit et collecte des informations**

La demande de crédit constitue la première étape du processus d'octroi des crédits menant à l'émission de crédit. Cette étape doit être effectuée avec rigueur puisque c'est à elle qu'on collecte toutes les informations sur lesquelles seront basées les décisions d'octroi ou non du crédit de plus, en cas de recouvrement, il sera fait recours aux informations recueillies lors de la demande de crédit pour identifier les éléments d'actifs du débiteur pouvant servir aux remboursements de la créance.

### 5.2.3. Validation des informations

C'est l'Agent de crédit qui valide les informations et la validation a pour but de s'assurer l'exactitude des informations obtenues par le membre qui sollicite le crédit et de s'assurer de sa bonne moralité. Il n'y a pas d'automatisme entre la demande formulée par l'emprunteur et l'offre qui lui sera faite par la CEC « Nyèsigiso »

La base du crédit est la capacité de remboursement. L'entrevue initiale est la base de toute demande d'emprunt. C'est au cours de cette étape que s'effectue la première collecte des données relatives à l'emprunteur. Ces données serviront à analyser et évaluer la demande d'emprunt et à prendre une décision.

Le conseiller dispose d'un formulaire de demande de crédit, comme outil de travail et non une fin en soi, c'est donc un prétexte à l'enquête. Il est important que l'emprunteur réalise que les sommes qui lui seront éventuellement prêtées proviennent de l'épargne des membres de la caisse.

Ainsi :

- Si l'emprunteur déclare qu'il a deux personnes à charges et que lors de la visite au domicile on compte plus de 8 personnes donc il y a lieu de s'interroger. Le même constat est valable pour la déclaration de l'actif et du passif de l'emprunteur.
- Si l'emprunteur est salarié, l'obtention de son bulletin de salaire récent (moins de trois mois) doit constituer un réflexe automatique.
- Pour les stocks, le conseiller doit faire une visite chez l'emprunteur et demander à voir les stocks.

Toutes les démarches qui précèdent visent à valider les déclarations. Ces gestes permettent de minimiser le risque lié au crédit.

### 5.2.4. Analyse du dossier de crédit

L'Agent de crédit doit faire une première analyse du dossier pour s'assurer qu'il est complet et que l'information qu'il contient est exacte. Il doit faire une recommandation au comité de crédit portant sur la pertinence d'octroyer ou non le prêt. Le comité de crédit doit analyser le dossier et prendre une décision quant à l'octroi du prêt en se basant sur les critères d'éligibilité et sur sa connaissance du secteur d'activités du membre.

Cette étape est extrêmement importante et doit être effectuée avec vigilance et attention par l'Agent de crédit. Il faut valider les informations obtenues et vérifier si le prêt et les conditions demandées sont conformes à la politique de crédit en vigueur au réseau Nyèsigiso. Si les informations sont vérifiées et approuvées, il faut alors passer à l'analyse financière. Il est important que toutes les informations soient réunies et que les analyses soient effectuées afin que la commission de crédit puisse se prononcer en ayant toutes les informations pertinentes.

Cette analyse est constituée de cinq(3) étapes :

- la capacité de remboursement ;
- l'analyse des garanties ;
- les antécédents de crédits ;

La capacité de remboursement évalue le montant maximal que l'entreprise peut rembourser à partir de ses opérations et est équivalente au bénéfice net de l'entreprise. Ainsi, si le remboursement prévu dans le projet d'emprunt est inférieur à la capacité de remboursement le membre devrait être à mesure de rembourser ses mensualités.

Pour calculer le montant maximal du prêt à octroyé, on l'utilise la formule suivante :

Capacité maximum à rembourser (mois) \* durée du prêt (mois) / {1+ [taux d'intérêt \*(durée (mois)/12)]}

La première partie de cette formule (capacité maximal à rembourser\* durée du prêt), représente ce que l'emprunteur devra verser à la caisse durant toute la durée de son prêt. Ce montant servira à rembourser à la fois le capital du prêt (le principal et a payé les intérêts prévus sur le prêt.

La deuxième partie de cette formule 1+ [taux d'intérêt \*(durée (mois)/12)], représente, en terme de fraction, le capital et les intérêts du prêt demandé.

Le chiffre 1 représente la partie principale (du prêt et l'autre partie les intérêts prévus.

Ainsi en divisant la première par la seconde partie on obtient le montant brute (maximal du prêt auquel un emprunteur peut prétendre, et ce, en fonction de sa capacité maximal de rembourser qui a été identifié.

Exemple : capacité maximum = 40 000 par mois

Durée maximum = 12 mois, taux d'intérêt = 12%

$40\ 000 \times 12 = 480\ 000$

$1 + [12\% \times (12/12)] = 1,12$

Le prêt maximal accordé sera de :

$480\ 000 / 1,12$  ; soit 428 571

En arrondissant au mille francs inférieur, on obtient 428 000.

Vérification = montant trouvé + intérêt à payer / nombre de remboursement prévus

Dans cet exemple :

Vérification =  $428\ 000 + (428\ 000 \times 12\%) / 12 = 39\ 950$  FCFA = montant à rembourser par mois. Donc 39 950 inférieurs à 40 000, c'est-à-dire le montant à rembourser est inférieur à la capacité maximale à rembourser du membre.

On doit donc accorder le prêt à ce membre.

Cette partie se présente comme suit :

- type de garantie

Il s'agit de nommer la garantie offerte

Exemple : voiture, moto, réfrigérateur, lettre d'attribution, télévision, etc...

- valeur sur marché

C'est la valeur que le bien offert en garantie possède sur le marché. Cette valeur est déterminée en fonction de la déclaration du membre et de la connaissance du marché.

Exemple : 260 000 (valeur marchande d'une moto YAMAHA)

- valeur pour la CEC

Il s'agit de la valeur que la CEC doit retenir pour évaluer la garantie offert. Cette valeur doit toujours être inférieure à la valeur sur le marché.

La valeur pour la caisse s'obtient suite à l'application d'un ratio à la valeur marchande retenu.

Exemple : 125 000 (valeur de réalisation retenue par la caisse pour une moto YAMAHA).

NB : une fois toutes les garanties listées, on évalue la valeur de ces garanties en fonction de l'évaluation retenue par la caisse. Enfin on compare la valeur des garanties avec le montant du prêt demandé.

Il faut que la valeur des garanties retenues couvre la valeur du prêt demandé.

Exemple : valeur des garanties : 360 000 ; prêt demandé : 250 000

Donc le ratio est : valeur des garanties / montant du prêt demandé = ratio

Ce ratio est  $144\% = 360\ 000 / 250\ 000$ .

Le prêt est couvert à 144% donc supérieur à 100%

Si le prêt n'est pas couvert à 100% : On exige des garanties supplémentaires, Ou on réduit le montant du prêt à la valeur inférieur ou égale au prêt demandé

- détermination des garanties

Dans une telle situation, c'est-à-dire lorsque le ratio de couverture est déficient, le conseiller peut calculer la valeur sur le marché du bien en garantie pour atteindre un ratio de couverture à 100%.

La formule est la suivante :

Valeur des garanties manquante/ montant du prêt demandé = montant des garanties supplémentaires

Exemple : prêt demandé 400 000 ; valeur des garanties offertes 275 000

Ratio= 50%

$250\ 000 = 400\ 000 - 275\ 000 / 0,5$

Ainsi Nyèsigiso pourrait demander au membre de fournir des garanties supplémentaires dont la valeur sur le marché serait de 250 000fcfa.

Elle est utilisé pour répertorier les expériences antérieures de crédit que la caisse à eu avec le membre demandeur.

Si un membre, lors de ces expériences de crédit antérieur avec CEC Nyèsigiso à connu plus de 3 périodes de retards, consécutive ou non, de plus de 15 jours chacune, il est automatiquement exclu de tout nouvel octroi.

Idéalement le dernier état de compte de l'emprunteur permet au gérant ou conseiller de prouver le respect ou non des engagements et de faire une idée sur la moralité du membre.

#### **5.2.5. Recommandation du gérant**

Le conseiller en crédit, ou gérant, ou d'autre responsable en crédit délégué en la circonstance sont habilités à recommandé le dossier après analyse. Le chargé de cette étude tout au long de sa rencontre avec le membre a pu apprécier les données fournies et de se faire une idée sur la validité ou non du prêt demandé. De plus, par sa connaissance et sa maîtrise de la politique de crédit, il doit faire des recommandations à la commission de crédit afin de s'assurer de la conformité du prêt avec la politique de crédit.

La moralité vise notamment la volonté de rembourser le prêt en relation avec les qualités personnelles identifiées. Elle est de loin le critère le plus important pouvant influencer la décision d'octroyer ou pas le crédit. Un membre peut répondre à tous les critères liés à la capacité de remboursement, à l'indice d'endettement, au garanties, mais il n'a pas la volonté de rembourser le crédit, il y aura certainement des difficultés majeures à rembourser le crédit. Le membre doit être bien connu dans son milieu. On ne doit pas hésiter de faire des visites surprise à son domicile. La clé du succès consiste à effectuer des crédits de proximités : c'est-à-dire bien connaître les gens à qui on prête et s'assurer qu'ils sont bien intégrés dans le milieu. Donc dans le doute mieux vaut refuser le prêt.

Le gérant est embauché pour effectuer un travail. Il doit faire son travail en respectant les normes et politiques de crédit, les aspects légaux, réglementaire et statutaire, en ce positionnant au-dessus de toute influence qui serait contraire aux normes et pratique d'une gestion saine du crédit.

Après analyse et compte tenu de la capacité de remboursement, de l'indice d'endettement, de la période de la couverture des garanties, et surtout la moralité de l'emprunteur, le gérant doit recommander un montant en s'assurant que ce montant répondra à tous les critères analysés.

Après l'entrevue, la collecte des informations, la validation des déclarations, l'analyse exhaustive et la recommandation du gérant ; le dossier doit être présenté et soumis à l'appréciation du comité de crédit

Le dossier de crédit ne doit être présenté au comité de crédit ; s'il lui manque des pièces justificatives. Le responsable en crédit doit préalablement s'assurer qu'il a reçu toutes les pièces justificatives à l'appui du dossier de crédit.

#### **5.2.6. Décision du comité de crédit**

Le comité de crédit, avant de se prononcer, effectue le contrôle des différentes pièces justificatives requises. Ces pièces accompagnent le dossier.

Pièces justificatives requises pour la présentation d'un dossier :

- la copie de la carte d'identité en cours de validité :

Tout dossier devrait être accompagné d'une copie de la carte d'identité nationale en cours de validité.

- la facture d'achat :

Dans le cas de garantie matériel, la facture d'achat fournie des renseignements, tels le propriétaire réel et la valeur à la date d'achat.

- la copie du bulletin de paie récent pour les salariés :

Le comité de crédit, en plus de la copie du bulletin de paie, demande une confirmation d'emploi auprès de l'employeur.

- la copie de la carte grise :

Dans les situations où l'emprunteur offre son véhicule, la carte grise sert de surcroît à valider l'identité de l'emprunteur.

- lettre d'attribution, permis d'occupé et titre foncier :

Ils doivent être des originaux lorsque que l'emprunteur offre un titre foncier en garantie. L'obtention de ce document au double avantage de valider la propriété de la garantie offerte et de constituer une pression morale sur l'emprunteur.

Une fois que le comité de crédit aura fini de prendre une décision arrêtée à l'effet, il fait part de son verdict au membre. Il explique les raisons de la motivation ou du refus s'il y a lieu. Il est important que le membre comprenne les raisons qui ont motivées la décision.

### **5.3. Gestion des crédits en souffrance**

Le ratio PAR (portefeuille à Risque) permet au gestionnaire de connaître la situation exacte du PAR de l'institution et lui permet en outre d'évaluer les pertes potentiels ainsi que les éventuels à venir.

Ratio PAR1 jour = (total de l'encours des prêts en retard de 1 jour et plus / total de l'encours de l'ensemble des prêts) \* 100

#### **5.3.1. Suivi de prêts en retards**

Le 10 juillet 2009, les responsables de crédit (conseiller, gérant) effectuent une visite de rappel à un client qui n'a pas effectué son remboursement du 1<sup>er</sup> juillet 2008. A cette occasion, l'emprunteur promet de passer le lendemain matin. La fiche de suivie est complétée de la façon suivante :

**Tableau n°5 : Fiche de suivie des prêts en retard**

Date	Activités et Commentaires	Date de Suivi
10/07/2009	Visite de rappel, l'emprunteur promet de payer pour demain (11/07/2009). Il dit qu'il était occupé et qu'il n'a pas eu le temps de venir à la caisse	15/07/2009

Source : nous même plan de suivi des agents de crédit

De cette manière, les responsables en crédit indiquent les informations recueillies et se donnent jusqu'au 15/07/2009, soit 5 jours de plus pour constater le remboursement.

Lorsqu'un prêt affiche un retard de remboursement, on doit le retirer de son chrono, la fiche de remboursement d'un prêt et de suivi de crédit ; on l'insère dans le chrono de « suivi des prêts en retard ». La fiche restera dans ce chrono jusqu'à ce que la situation soit régularisée.

### 5.3.2. Recouvrement des prêts en retard

Le réseau Nyèsigiso a mis en place une politique de recouvrement système afin d'établir clairement la procédure à suivre en situation de crédit en retard et dans le but de minimiser les détails d'attente avant d'entreprendre des actions de recouvrement plus rigoureux. Les diverses démarches prévues pour le recouvrement plus rugueux. Les diverses démarches prévues pour le recouvrement sont les suivantes :

#### 5.3.2.1. Envoi d'une lettre d'avertissement

La première étape du processus de recouvrement consiste à aviser, le membre qu'il est en retard. Donc de compléter les informations de la lettre d'avertissement et de la transmettre

à l'emprunteur en défaut de paiement. La lettre est établie en deux copies : une pour le membre et l'autre pour la caisse Nyèsigiso.

La copie Nyèsigiso sera conservée dans le dossier de crédit du membre et constituera la preuve que la caisse a avisé le membre. Il est recommandé que le conseiller en crédit porte lui-même la lettre au membre. Ainsi il pourra s'informer des raisons du retard et de prendre note de l'engagement à payer du membre.

### **5.3.2.2. Première et deuxième visite du gérant**

Si après avoir expédiée la lettre d'avertissement, le prêt demeure toujours impayé, on relance l'emprunteur entre le 10<sup>ième</sup> et le 15<sup>ième</sup> jour. Le gérant doit effectuer une visite à son domicile ou à son lieu de travail.

La deuxième visite intervient après que les actions antérieures soient demeurées vaines. C'est en ce moment qu'il saisit la famille de la situation ; plus précisément une personne influente de la famille. On fait la pression sociale sur l'emprunteur.

S'il y a l'avaliste comme garantie le gérant doit l'informer des démarches qu'il a faites et des promesses qui lui ont été faites. Le gérant doit toujours obtenir du membre des engagements qui répondent aux trois questions : Pourquoi? /Comment?/ Quand?

### **5.3.2.3. Visite du gérant avec un dirigeant**

Cette étape est une répétition sauf qu'on prend un dirigeant de la caisse à témoin. Ils doivent informer l'emprunteur sur la clause du contrat et les différentes garanties qu'il a donné. Ils rappellent aussi l'avaliste qu'il s'est engagé à payer en lieu et place de l'emprunteur en cas de non paiement de celui-ci.

Le dirigeant ayant suivi toutes les démarches effectuées, et les différentes promesses obtenues et non tenues, pourra rapporter les faits aux autres dirigeants de la caisse. Cette démarche doit avoir lieu entre le 20<sup>ième</sup> et le 25<sup>ième</sup> jour.

#### **5.3.2.4. Convocation à la caisse et à la police**

La convocation intervient entre le 25<sup>ième</sup> et le 30<sup>ième</sup> jour, si la situation demeure inchangée après le 25<sup>ième</sup> jours. En concertation avec le comité de crédit, les responsables (conseiller et gérant) provoque une réunion au cours de la quelle l'emprunteur doit venir s'expliquer. Il s'agit au cours de cette réunion d'exposer la situation, les différentes démarches effectuées et les promesses faites qui n'ont pas été ténues.

L'emprunteur s'expliquera devant les dirigeants et s'engage à nouveau devant les dirigeants. Les dossiers doivent être bien documentés. Chaque correspondance adressée à un membre en défaut de paiement doit être bien conservée.

Si les engagements pris lors de la convocation à la caisse ne sont pas honorés, il s'agit maintenant de répéter le scénario précédent en prenant cette fois en témoin les services de la police.

Il est important que le dossier soit bien constitué et documenté afin de démontrer au service de police, que plusieurs démarches ont été effectuées et que l'emprunteur ne collabore pas. Ainsi la bonne foi de la caisse sera apparente alors que l'emprunteur devra justifier.

#### **5.3.2.5. Remise du dossier au contentieux du réseau Nyèsigiso**

Après toutes les démarches effectuées ci-dessus, si le prêt demeure impayé, le comité de crédit peut aisément conclure que l'emprunteur est de mauvaise foi. La caisse sollicite alors le service juridique du réseau, lequel préparera la requête en vue de l'exécution d'une saisie conservatoire sur les biens de l'emprunteur. Le réseau Nyèsigiso n'acceptera un dossier au service contentieux que si tous les efforts raisonnables de recouvrement, tels que indiqués plus tôt, ont été effectués.

Le fait de transmettre le dossier au service contentieux du réseau ne signifie pas que la caisse doit cesser toute démarches ; c'est l'argent des membres de la caisse qui est en risque ; donc la caisse doit continuer à suivre son dossier et continuer les tentatives de recouvrement auprès du ou des débiteurs et/ ou avaliste s'il y a lieu.

Une fois les biens saisis, c'est la caisse qui garde. La législation Malienne n'autorise qu'une seule saisie sur les biens d'un individu donc, la caisse ne doit restituer les biens à

un emprunteur fautif, à moins d'en avoir obtenu l'autorisation de la part du service juridique du réseau.

### **Conclusion**

La raison d'être d'une institution de microfinance est de satisfaire les besoins financiers de ses membres en leur offrant des produits financiers de qualité adaptés à leurs types d'activités et à leurs moyens. Le principal service offert aux membres est le crédit qui, comme son nom l'indique, est destiné à financer des activités génératrices de revenus au bénéfice des membres. Pour que le service soit durable, l'institution doit s'assurer de bien administrer ses prêts et qu'elle voit à ce qu'ils soient remboursés. Il est important que l'institution offre ses prêts dans des conditions et en posant des exigences compatibles avec sa raison d'être. La politique de gestion des risques de crédit vise à ce que ces conditions soient fixées et connues par le plus grand nombre de membres pour qu'elles soient appliquées et respectées.

Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre les politiques, procédures d'octroi de crédit, mais aussi la gestion des crédits en souffrance à Nyèsigiso.

## **Chapitre 6 : Evaluation de la gestion des risques liés au crédit à Nyèsigiso.**

Selon RENARD (2006 : 139), le risque se caractérise par la gravité, ou conséquence de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. L'évaluation du risque tient compte de ces deux paramètres qui le caractérisent. C'est à partir de ces deux composantes que l'évaluation qualitative des risques peut se faire. Mais pour notre étude nous affectons une cotation suivant l'appréciation de la probabilité et de la gravité que nous allons estimer. L'évaluation de la probabilité se fait en affectant une cotation de 1 à 4 à l'échelle de la probabilité (peu probable, faible, moyen, significative). Les résultats dans les tableaux suivants présentent cette mesure de la probabilité.

### **6.1. Evaluation de la probabilité des risques**

L'évaluation de la probabilité se fait en affectant une cotation de 1 à 4 à l'échelle de la probabilité (peu probable, faible, moyen, significative). Les résultats dans les tableaux suivants présentent cette mesure de la probabilité.

Cette méthode est présentée dans le tableau n°6 à quatre colonnes. De gauche à droite, la première colonne concerne les risques identifiés, la deuxième concerne la description du risque, la troisième le degré de la probabilité et la quatrième la cotation.

Tableau n°6 : Evaluation de la probabilité des risques liés au crédit

Risques	Description du risque	Probabilité	Cotation
Risque lié à l'activité du client	- Dégradation rapide de l'activité du client	Significative	4
	- Problème de rentabilité	Significative	4
	- Pertes récurrentes	Moyen	3
	- Activité peu rentable	Peu probable	1
Risque lié à la défaillance du client	- Changement d'activité	Faible	2
	- Diversification	Faible	2
	- Non respect des échéances	Significative	4
Risque de défaut ou risque de contre partie	- Multiplication d'emprunt/surendettement	Significatif	4
	- Pertes de gros clients	Peu probable	1
	- Client victime d'escroqueries	Faible	2
Risques liés à la collecte d'information	- Manque d'informations sur le client	Faible	2
	- Activité du client non rentable	significative	4
Risque lié à la constitution du dossier de prêt	- Exhaustivité et la régularité des pièces à fournir	Moyen	3
Risque lié à l'étude du dossier de prêt	- Dossier de prêt mal étudié (montant sous estimé ou surévalué)	Moyen	3

Tableau n°6 (suite)

Risque lié au déboursement du crédit	- Retard de déblocage des crédits	Faible	2
	- Retard de décaissement par rapport à l'activité du client	faible	2
Risques liés au suivi	- Manque, mauvais et/ou insuffisance de suivi	Moyen	3
	- Absence de production des rapports de suivi du crédit	Moyen	3
Risques liés au recouvrement du prêt	- Incidents de remboursement	Moyen	3
	- Mésentente entre l'Agent et l'emprunteur	Moyen	3
	- Client de mauvaise foi	Faible	2

Source : nous même

L'évaluation de la probabilité des risques liés au crédit montre que les risques sont significatifs et moyen à cause de la mauvaise gestion du crédit par le client (problèmes de rentabilité, surendettement, dégradation rapide de l'activité du client, pertes récurrentes), et les risques sont faible et peu probable à cause des facteurs externes à l'entreprise du client (escroquerie, pertes de gros client, changements et diversification d'activités du client).

## 6.2. Evaluation de la gravité des risques

La gravité reflète l'importance des conséquences de l'accident si celui-ci se produit. Quatre niveaux de gravité sont retenus : faible, moyen, grave, très grave. La première colonne concerne les risques identifiés, la deuxième concerne la description du risque, la troisième la gravité et la quatrième la cotation.

Tableau n°7 : Evaluation de la gravité des risques liés au crédit

Risques	Description du risque	Gravité	Cotation
Risque lié à l'activité du client	- Dégradation rapide de l'activité du client	Très grave	4
	- Problème de rentabilité	Très grave	4
	- Pertes récurrentes	Grave	3
	- Activité sans ressource suffisante	Faible	1
Risque lié à la défaillance du client	- Changement d'activité	Moyen	2
	- Diversification	Moyen	2
	- Non respect des échéances	Grave	3
Risque de défaut ou risque de contre partie	- Multiplication d'emprunt/surendettement	Grave	3
	- Pertes de gros clients	Grave	3
	- Client victime d'escroqueries	Grave	3
Risques liés à la collecte d'information	- Manque d'informations sur le client	Moyen	2
	- Activité du client non rentable	Très grave	4
Risque lié à la constitution du dossier de prêt	- Exhaustivité et la régularité des pièces à fournir	Grave	3
Risque lié à l'étude du dossier de prêt	- Dossier de prêt mal étudié (montant sous estimé ou	Grave	3

	surévalué)		
--	------------	--	--

Tableau n° 7 (suite et fin)

Risque lié au déboursement du crédit	- Retard de déblocage des crédits	Moyen	2
	- Retard de décaissement par rapport à l'activité du client	Moyen	2
Risque liés au suivi	- Manque, mauvais et/ou insuffisance de suivi	Grave	3
	- Absence de production des rapports de suivi du crédit	Grave	3
Risques liés au recouvrement du prêt	- Incidents de remboursement	Grave	3
	- Mésentente entre l'Agent et l'emprunteur	Grave	3
	- Client de mauvaise fois	Faible	1

Source : nous même

Evaluation de la gravité des risques liés au crédit montre que les risques sont très grave ou grave à cause des risques liés aux clients et ou à l'institution (risques liés à l'activité du client, risques liés à la contre partie, risques liés au suivi du crédit et au recouvrement), moyen et faible au cause des changements et la diversification de l'activité du client.

### 6.3. Recommandations

La gestion du risque de crédit des clients, ce n'est pas seulement l'application de politiques de recouvrement rigoureuses. C'est aussi l'intégration systématique des principes de gestion du risque dans l'ensemble du cycle de vie du crédit, afin de fournir une perspective complète de la situation du client et de mettre en œuvre les stratégies de traitement appropriées à chaque étape du processus de gestion.

### **6.3.1. Recommandation à l'égard du réseau Nyèsigiso**

Pour une bonne maîtrise des risques de crédit, l'institution doit recruter des agents de recouvrement qui n'existent pas encore dans l'institution pour appuyer les agents de crédit dans les recouvrements. Rien de durable ne sera acquis sans une gestion à la fois sévère et compréhensible des ressources humaines car l'institution vaut ce que valent les hommes qui l'animent. L'on doit faire appel tout autant à leur moralité, à leur dévouement, à leur sens de risque qu'à leurs connaissances techniques.

### **6.3.2. Recommandation relative aux responsables de crédit**

Les responsables de crédit doivent faire un suivi régulier de la balance âgée des impayées, le SIG implique tous les systèmes nécessaires pour produire cette information qui sert de guide à la direction dans sa prise de décisions et des actions. Une bonne information est essentielle pour une performance de manière professionnelle et efficace. En transformant les données ou des vérités non traitées en information par des procédures systématiques, la gestion des systèmes des informations fournit des outils pour l'identification, le contrôle et le suivi de risques clés dans une organisation. Une meilleure information permettra à l'IMF de maîtriser ses risques.

Tirer parti des données en bénéficiant de l'ensemble des sources de données pour élaborer des profils clients permettant de véritablement comprendre et gérer les tendances de chaque portefeuille. Les analyses quantitatives, les modèles prédictifs ainsi que la segmentation et le traitement des portefeuilles multidimensionnels permettent de tirer pleinement parti des données sur les clients. Traiter la gestion du risque comme un processus de bout en bout. Trop souvent, les frontières organisationnelles fondées sur la responsabilité des profits et des pertes, ou sur les responsabilités fonctionnelles, isolent les gestionnaires et favorisent les comportements et les résultats insatisfaisants. Il arrive souvent que les gestionnaires soient coincés entre des objectifs contradictoires. Si elle agit seule, une entité organisationnelle ne peut tout simplement pas atteindre ses objectifs de bénéfice.

### 6.3.3. Recommandation relative aux agents de crédit

L'objectivité, la précision, le réflexe, le sang-froid et le sens de jugement doivent être les traits caractéristiques des agents de crédit, distributeur de crédit soucieux de courir moins de risque. La formation et les rotations des agents de crédit entre différentes caisses en vue d'atténuer les risques liés au crédit. Aussi la mise en place d'un club d'échange des agents de crédit pour accroître leurs capacités de culture générale en microfinance est utile pour une bonne gestion du risque de crédit.

Investir dans l'apprentissage continu dans un marché qui évolue rapidement, les stratégies et les tactiques d'hier peut ne plus être tout à fait pertinentes aujourd'hui et pourraient être carrément dépassées demain. Le recours aux capacités d'apprentissage par le test constitue la meilleure façon de comprendre les liens entre les stratégies et les comportements des clients.

Si toutes ces mesures sont objectivement et prudemment prises, l'engagement de Nyèsigiso est sans grand risque.

### Conclusion

Ce chapitre a permis de faire l'évaluation de la gestion des risques liés au crédit du réseau Nyèsigiso suivant le modèle d'analyse pour la réalisation de ce travail. Nous avons évalué les risques liés au crédit à travers nos résultats trouvés grâce à la technique de collecte des données qui est le questionnaire et enfin, nous avons formulé des recommandations.

### Conclusion deuxième partie

L'obtention du stage à Nyèsigiso nous a permis de faire une présentation brève sur l'historique, les missions, la vision, les valeurs et les domaines d'activités. Lors de cette présentation générale, il ressort que le réseau Nyèsigiso est l'une des plus grandes institutions de microfinance au Mali. Après nous avons procédé à une évaluation de la gestion des risques liés au crédit et les recommandations ont été formulées à l'endroit du réseau Nyèsigiso pour une bonne maîtrise de la gestion des risques de crédit.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La politique de crédit de Nyèsigiso paraît adaptée aux réalités sociologiques de notre pays car la mission d'une Institution de Microfinance est de permettre l'accès à une population exclue du système bancaire classique de façon performante et pérenne. La préoccupation principale pour une institution de microfinance est de bien gérer le risque de crédit auquel elle se trouve exposé. Elle doit donc s'appuyer sur des fondements qui favorisent la maîtrise des risques liés à ses activités de crédit qui lui permettront d'atteindre une masse significative d'emprunteurs.

Le portefeuille de crédit représentant l'actif productif principal d'une IMF, sa maîtrise s'avère d'une importance capitale pour réaliser sa mission. L'institution de microfinance, Nyèsigiso s'est inscrite dans cette logique et a connu de bons résultats qui ont fait d'elle une institution de référence. Cependant la période allant de 2005 à 2006 et 2009 l'institution est confrontée à une forte dégradation de son portefeuille de crédit.

L'analyse réalisée pour ces périodes a montré que bien qu'ayant eu des résultats satisfaisants, les indicateurs affichaient une tendance à la hausse qui ne respectent pas les normes requises par BCEAO. Cette situation donne la preuve de l'existence d'une faible maîtrise du risque de crédit à Nyèsigiso. Il ne fait aucun doute que les risques de crédit sont parfaitement identifiés dans le réseau. Des dispositions sont prévues pour les couvrir. Cependant il est souhaitable que les dirigeants s'efforcent de recourir à des techniciens qui détiennent les compétences requises pour la mise en place de crédits sains. Ils doivent encourager les Agents de crédit afin qu'ils soient plus motivés pour les activités de recouvrement. Le service des ressources humaines doit renforcer ses actions en ce sens que la rédaction des termes de référence, le recrutement, la conception d'un système de primes et de motivation, l'orientation et la formation du nouveau personnel soient révisées en fonction de l'activité et éviter de ce fait que le portefeuille se dégrade. La situation des impayés de l'institution nous a permis de faire ressortir les insuffisances et les causes qui sont à la base de la dégradation du portefeuille de crédit.

Nous retiendrons dans notre étude que la gestion du risque de crédit ne saurait faire que tenir compte d'une bonne maîtrise de la gestion préventive et curative du risque de crédit.

La fonction de recouvrement dépend de la nouvelle orientation stratégique qui permettra d'adopter des outils opérationnels encore plus adaptés et une nouvelle identification d'objectifs pour la fonction de recouvrement. Cette étude montre que la gestion des risques de crédit est un processus interactif, de par l'identification des vulnérabilités actuelles et futures, concevoir et mettre en œuvre les contrôles pour minimiser les risques et en fin suivre l'efficacité des contrôles. Une bonne maîtrise de gestion du risque de crédit exige d'un SFD une définition d'une politique stratégique, l'adoption d'outils de gestion opérationnels fiable et une grande capacité de recouvrement.

La gestion du risque de crédit dans les institutions de microfinance doit tenir compte de ces réalités pour changer son environnement juridique et ses méthodes de gestion qui ne sont pas encore à la hauteur de celles des Banques qui sont entrain de devenir, si ce n'est déjà le cas, leur concurrents directs. L'étude montre que le risque est toujours différent d'un client à un autre, quoi qu'il en soit, bien évaluer le risque est important pour déterminer le coût du crédit accordé à un client ; cette évaluation reposera concrètement sur un dossier de crédit bien élaboré, avec une analyse qualitatives et quantitatives des données, de la personnalité et des qualités du dirigeant, de la notoriété de son entreprise et de l'environnement économique dans lequel celle-ci évolue(ses clients, son marché, sa capacité d'innovation etc).

A cet effet, les recommandations contenues dans notre étude seront d'une grande utilité pour les dirigeants de l'institution. Il faudra cependant se garder d'un optimisme excessif. Les problèmes liés à la gestion des risques de crédit sont très complexes et ne sauraient être réglés de façon définitive. Dans cet environnement concurrentiel toujours plus dynamique, face à une économie bancarisée dans laquelle les relations qu'entretiennent les banques et les institutions de microfinance connaissent de profonds changements à cause de l'utilisation de plus en plus considérable des nouvelles technologies, les institutions doivent trouver le point d'équilibre entre trois préoccupations : liquidité, sécurité et rendement.

Pour y parvenir, Nyèsigiso doit savoir avec exactitude s'il peut prêter et pourquoi. Il faut pour cela connaître et comprendre la personnalité de chaque client sans se laisser entraîner par la sympathie ou la haine. La décision d'octroi de crédit doit prendre en compte la personnalité du futur crédité, la valeur de l'entreprise, l'intérêt que présentent ses besoins

et la possibilité de les satisfaire, les garanties fiables qui peuvent être offertes ainsi que les modalités du crédit.

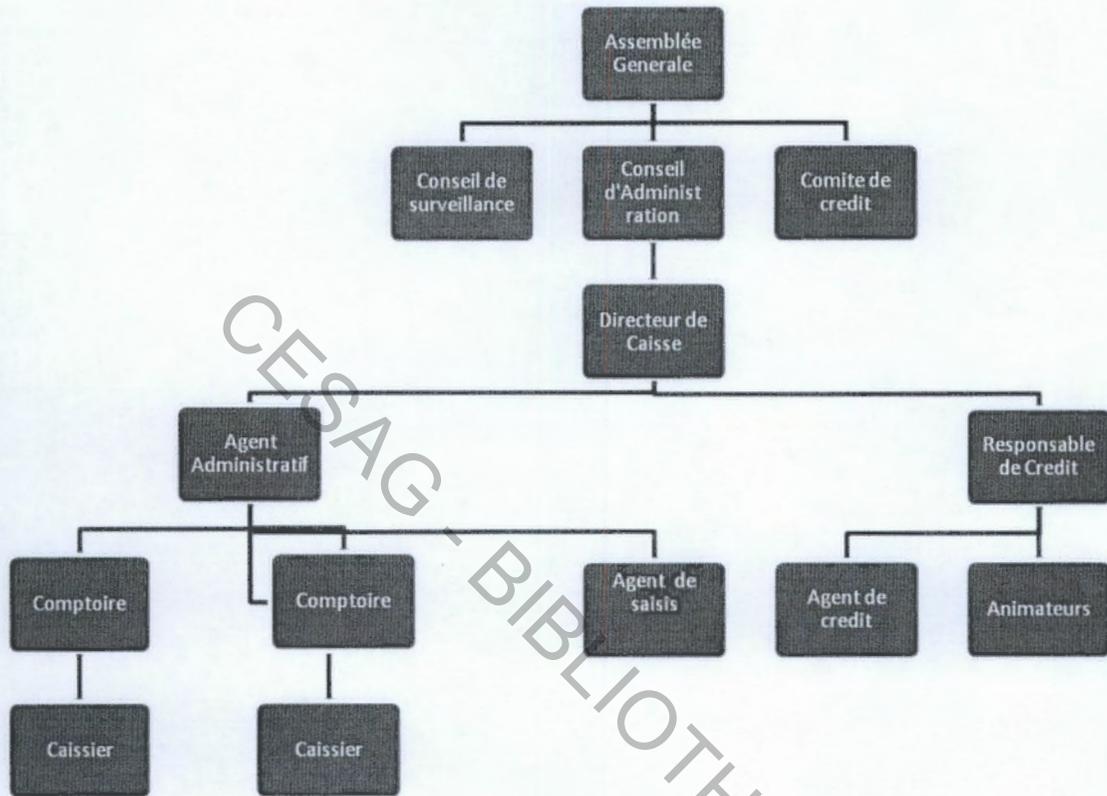
Pour notre part, un dossier de crédit bien étudié vaut mieux qu'une garantie et ceci du fait que certaines garanties comme les parcelles et maisons sont difficilement réalisables.

Notre étude aura été, nous l'espérons, une première approche de solution que d'autres chercheurs devront approfondir.

Malgré ce grand tour d'horizon, nous n'avons certainement pas tout dit car, tout dire est matériellement et intellectuellement impossible. Néanmoins, nous pensons avoir montré dans notre étude tout ce qui entoure l'opération de crédit avec pour principal objectif la réduction des risques de crédit qui y sont malgré tout attachés, car il n'y a pas de crédit sans risque.

CESAG  
**ANNEXES**  
BIBLIOTHEQUE

### Annexes 1 : Structure organisationnelle



Source : Nyèsigiso (2010)

## Annexe 2 : Questionnaire adressé aux clients de Nyèsigiso

Ce questionnaire est conçu dans le but d'étudier les risques auxquels Nyèsigiso est confronté dans son activité de crédit rentrant dans le cadre de la rédaction de notre mémoire. Les informations collectées dans le cadre de cette enquête sont couvertes de secrets statistiques et ne seraient utilisées à autres fins que les objectifs visés. Afin de nous permettre de mener cette étude, nous vous prions de répondre aux questions suivantes :

- 1- Quelle est votre activité ?
- 2- Que pensez-vous du délai de mise en place du crédit ?
- 3- l'activité que vous menez est-elle rentable ?
- 4- avez-vous bénéficié d'autre crédit en dehors de Nyèsigiso ?
- 5- arrive-t-il souvent de changer d'activité ?
- 6- vous arrive-t-il de diversifier votre activité ?
- 7- Arrivez-vous à honorer vos échéances de remboursement ?
- 8- avez-vous eu des pertes ?
- 9- avez-vous perdu des gros clients au sein de votre entreprise ?
- 10- avez-vous subi des tentatives de corruption ?
- 11- Pensez vous que l'activité financée à elle seule peut faire face au remboursement ?

### Annexe 3 : Questionnaire adressé aux Agents de crédit

Ce questionnaire est conçu dans le but d'étudier les risques auxquels Nyèsigiso est confronté dans son activité de crédit rentrant dans le cadre de la rédaction de notre mémoire. Les informations collectées dans le cadre de cette enquête sont couvertes de secrets statistiques et ne seraient utilisées à autres fins que les objectifs visés. Afin de nous permettre de mener cette étude, nous vous prions de répondre aux questions suivantes :

1- Dès votre entrée à Nyèsigiso, avez-vous eu une formation sur l'évaluation des activités des clients?

Vous avez été confié d'abord, à un ancien du métier pendant au moins 6mois

Vous avez été envoyé sur le terrain immédiatement

Vous avez été envoyé en formation

2- Avez-vous monté des dossiers fictifs ?

Oui

Non

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

Oui

Non

4- Avez-vous monté des dossiers par contrainte ?

Oui

Non

5- Avez-vous monté des dossiers par complaisance ?

Oui

Non

6- Vous ait-il arrivé que vous arrangiez les données financières dans votre évaluation pour aider un client ?/ Jamais Parfois / Toutes les fois

Pour aider un ancien client fidèle

Vous le faites uniquement pour les amis et les parents

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

Oui

Non

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

Oui

Non

Pour certains dossiers

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

Chiffre d'affaire (CA fort mensuel + CA faible mensuel) divisé par 2

Uniquement Chiffre d'affaires faible

Uniquement Chiffre d'affaires fort

Cela dépend des cas

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

Après négociation avec le client

Décision prise par le comité de crédit

Libre choix du client

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

Client de mauvaise foi : Beaucoup ou Peu

Client peu soucieux de leur situation : Beaucoup ou Peu

Client très collaboratif : Beaucoup ou Peu

CESAG BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrage

- 1- ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, 2007, *Contrôle de gestion : manuel et applications*, Dunod, Paris, 701 p.
- 2- ATTALI Jacques et YANN Arthus-Bertrand, (2007), *Voyage au cœur d'une révolution la microfinance contre la pauvreté*, JC Lattès, Paris, 286 p.
- 3- BELLALAH Mondher, (2006), *Gestion des risques de taux d'intérêt et de change*, 1<sup>ière</sup> édition, édition De Boeck, Bruxelles, 512 p.
- 4- BODIE Zvi et MERTON Robert, (2007), *Finance*, 2<sup>ème</sup> édition, Thibierge Nouveaux HORIZONS, Paris, 558 p.
- 5- BRAALT David, SION Michel, (2008), *Objectif cash : gestion financière opérationnelle*, 1<sup>ière</sup> édition, DUNOD, Paris, 274 p.
- 6- CAMARA Lucien, (2006), « *La gestion des risques en microfinance* », édition Plantation, Abidjan, 175 p.
- 7- CASELLI Graziella, VALLIN Jaques et WUNSCH Guillaume, (2006), *Démographie : analyse et synthèse, observation, méthode auxiliaires, enseignement et recherche*, volume III, édition de l'institut national d'études démographiques, Paris (France), 779 p.
- 8- CHAMBLAY dominique, MONTOUSSE Marc, RENOUEAU Gilles, (2007), *50 fiches pour comprendre les débats économiques actuels*, 4<sup>ème</sup> édition, Bréal, Paris, 221 p.
- 9- COUSSERGUES Sylvie, (2007), *Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, ....Selon Coussergues (2007 : 165) Pour Coussergues (2007 : 165) Pour Coussergues (2007 : 157) (3).
- 10- DESMICHT François, (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 354 p.

- 11- DJEFAL Sabrina, (2007), *La microfinance entre le marché et la solidarité: l'exemple de l'Afrique de l'Ouest*, édition des Archives contemporaines, Paris, 116 p.
- 12- DUMONTIER Pascal, DUPRE Denis, MARTIN Cyril, (2008), *Gestion et contrôle des risques bancaires : l'apport des IFRS et de Bâle II*, 1<sup>ière</sup> édition, Jouve, édition d'organisation, Paris, 294p.
- 13- DUPOND Eric et ZOU Jimmy, (2011), *Solvabilité2, pilier2 : enjeux opérationnels de la gestion des risques*, tom1, PWC, France, 62 p.
- 14- GAUTHIER Benoît, (2009), *Recherche social de la problématique à la collecte des données*, 5<sup>ième</sup> édition, Presse de l'université du Québec, Québec, 767 p.
- 15- GERVAIS Michel, (2009), *Contrôle de gestion*, 9<sup>ième</sup> édition, édition ECONOMICA, Paris, 816 p.
- 16- GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent, (2007), *Contrôle de gestion et pilotage de la Performance*, 2<sup>ième</sup> édition, Gualino, Paris, 420 p.
- 17- GUILLION Bernard, (2008), *Méthodes et thématiques pour la gestion des risques*, édition de l'Harmattan, Paris, 364 p.
- 18- HAMZAOUI Mohamed, (2008), *Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne*, 2<sup>ième</sup> édition, PEARSON, France, 243p.
- 19- HULL John, GODLEWSKI Christophe, MERLI Maxime, (2010), *Gestion des risques et institutions financières*, 2<sup>ième</sup> édition, Pearson Education, France, 576 p.
- 20- HUTIN Hervé, (2004), *Toute la finance*, 3<sup>ième</sup> édition, éditions d'organisation, Paris, 951 p.

- 21- LECAILLON Jean-Didier, LE PAGE Jean Marie, OTTAVJ Christian, (2008), *Economie contemporaine : analyse et diagnostics*, 3<sup>ième</sup> édition, édition De Boeck université, Bruxelles, 512 p.
- 22- LELART Michel, (2006), *De la finance informelle à la microfinance*, éditions des Archives contemporaines, Paris, 112 p.
- 23- LEOPOLD Eric et LHOSTE Serge, (2003), *La sécurité informatique*, 2<sup>ième</sup> édition, PUF, France, 127 p.
- 24- MADERS Henri-Pierre, (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, édition d'organisation, Paris, 221 p.
- 25- MAINA Eric, (2006), *La gestion obligatoire*, 2<sup>ième</sup> édition, Revue Banque édition, Paris, 214 p.
- 26- MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc, (2009), *Contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maîtriser*, 2<sup>ième</sup> édition, EYROLLES, 261 p.
- 27- MADERS Henri Pierre & JEAN Luc Masselin (2006), *Contrôle Interne Des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser*, Editions D'organisation, Paris, 261p.
- 28- MISHKIN Frédéric, BORDES Chritian, HAUTCOEUR Pierre-Cyrille, LACOUÉ-LABARTHE Dominique et RAGOT Xavier, (2010), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 9<sup>ième</sup> édition, PEARSON éducation France, Paris, 960 p.
- 29- MORLAYE Frédéric, (2006), *Risk management et assurance*, ECONOMICA, Paris 199 p.
- 30- NDIAYE Fodé, (2009), *Microfinance en Afrique de l'Ouest: quelle viabilité*, Editions L'Harmattan, Paris, 415 p.
- 31- OBERT Robert (2004), *Audit et Commissariat aux comptes aspects internationaux*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 495 p.

- 32- OGIEN Dov, (2010), *Pratique des marchés financiers*, 3<sup>ième</sup> édition, Dunod, Paris, 500 p.
- 33- OLOMBI Jean-claude, (2008), *La profession d'huissier de justice au Congo*, l'Harmattan, Paris, 239 p.
- 34- OUEDRAOGO Alpha & GENTIL Dominique, (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest*, CIF et éditions KARTHALA, Paris, 307 p.
- 35- PAMEF, (1997), *Gestion du crédit dans les coopératives d'épargne et de crédit*, module E 2<sup>ème</sup> édition Novembre, 196p.
- 36- PEICUTI Cristina, (2010), *Crédit, déstabilisation et crises*, l'Harmattan, Paris, 250 p.
- 37- PEYRARD Josette, (2003), *Gestion financière internationale*, 5<sup>ième</sup> édition, Vuibert, Paris, 424 p.
- 38- PEYRARD Josette, AVENEL Jean-David, PEYRARD Max, (2006), *Analyse financière : normes française et internationales IAS/IFRS*, 9<sup>ième</sup> édition, Vuivert, France, 323 p.
- 39- PONS Noël et PONS Yoanna, (2010), *L'investigation informatisée des fraudes*, Emeritpublishing, Paris, 260 p.
- 40- RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>e</sup> édition, édition Organisation, Jouve, Paris, 479 p.
- 41- SALVA Michel, (2010), *Comprendre l'analyse financière*, 2<sup>ième</sup> édition, Vuibert, EMD S.A.S. (France), 292 p.
- 42- SCIBETTA Charles, KEMPF Alain, ALVES Carlos, (2009), *Projets de communication conduite et vente*, 2<sup>ième</sup> édition, ARMAND COLIN, Paris, 431 p.

- 43- SIRUGUET Jean-Luc, FERNANDEZ Emmanuelle, KOESSLER Lydia, (2009), *Le contrôle interne bancaire et la fraude*, Dunod, Paris, 277 p.
- 44- STEPHANIE Thiéry-Dubuisson, (2009), *L'audit*, nouvelle édition, la Découverte, Paris, 125 p.
- 45- TEULIE Jacques, TOPSACALIAN Patrick, (2005), *Gestion finance*, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 827 p.
- 46- THIETART Raymond Alain. 2003. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 537 p.
- 47- THUNIS Xavier, TULKENS François, (2004), *Entreprises, responsabilités et environnement*, éditions KLUWER, WOLTERS, Belgique, 247 p.
- 48- VAURS Louis, (2007), *Audit interne*, N°d'éditeur : 3562, EYROLLES, France, 318 p.
- 49- VELU Jean-claude, (2007), *Les fondamentaux de la vente B to B*, L'HARMATTAN, Paris, 282 p.
- 50- VINCENT Olivier, (2009), *Gestion des débiteurs, ou l'art de se faire payer*, EDIPRO, Belgique, 223 p.
- 51- XIE Yong, (2008), *Trajectoires de chinois et présentation de la France : pour une compétence interculturelle sino-française*, l'Harmattant, Paris, 268 p.

## Site internet

- 1- AFF, 30/09/2007, Guide : concernant le système de contrôle interne des processus avec incidences financières dans l'administration fédérale, [www.efv.admin.ch](http://www.efv.admin.ch).
- 2- AFF, 12/2004, Politique de gestion des risques, [www.efv.admin.ch](http://www.efv.admin.ch).
- 3- AMF, 14/06/2010, Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).
- 4- Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management SQS, 09/2008, La gestion du risque, [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch).
- 5- Bitlibrary, 29/10/2011, Gestion du risque, [www.bitlib.net](http://www.bitlib.net).
- 6- Blanquet Jean Marie (2004), Méthodologie de l'analyse documentaire, <http://www2.acrennes.fr/testscdi/metier/preconcours/Blanquetresume/Blanquet.pf>.
- 7- Braudo Serge, 02/01/2012, Dictionnaire du droit privé, [www.dictionnaire-juridique.com](http://www.dictionnaire-juridique.com).
- 8- CGAP, décembre 2002, La microfinance et les objectifs de développement pour le millénaire, [www.cgap.org](http://www.cgap.org).
- 9- CGAP, octobre 2006, Principe clé de la microfinance, [www.cgap.org](http://www.cgap.org).
- Equipe cours-comptabilité, 23/09/2009, La gestion d'un dossier de risque de crédit, [www.cours-comptabilite.com](http://www.cours-comptabilite.com).
- 10- GASNIER-DUPARC Nicolas et Larribau Cédric, 09/12/2011, Démarche globale de management des risque selon les référentiels FERMA et COSO2, [www.envirorisk-forum.com](http://www.envirorisk-forum.com).
- 11- Hillson David, 12/2006, Les trois temps d'indentification des risques : le passé, le présent et le futur, [www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com).
- 12- Pierre Virnimmen, 01/08/2011, Ratio de cooke- Lexique de finance, [www.virnimmen.net](http://www.virnimmen.net).
- 13- Portail microfinance, janvier 2006, La pratique de gouvernance des institutions de microfinance cotées en bourse, [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org).