



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG-BF CCA**

**Banque Finance –Comptabilité  
Contrôle et Audit**

**Master Professionnel**

**en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 8  
(2013-2015)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS  
DANS LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS DES  
SFD : Cas de l'Association de Lutte pour la promotion des  
Initiatives de Développement (ALIDé)**

**Présenté par :**

GNONHOUE Edwige Dossi Yélian

**Dirigé par :**

Dr CHABI Bertin

Chef de département CESAG  
EXECUTIVE

**Avril 2015**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- la Sainte TRINITE ;
- mon père Jean-Baptiste GNONHOUE, pour tout l'amour dont il me couvre ;
- toute la famille GNONHOUE et ses alliés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à :

- ✚ docteur Bertin CHABI pour son encadrement rigoureux et sa disponibilité ;
- ✚ monsieur Moussa YAZI, directeur de la formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, pour son soutien, ses conseils permanents, et pour la disponibilité dont il a fait preuve à mon endroit ;
- ✚ tout le corps professoral et la direction du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion ;
- ✚ monsieur Valère HOUSSOU, Directeur Exécutif de l'Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement, pour m'avoir donné l'occasion d'apprendre à ses côtés ;
- ✚ tous les responsables de l'Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement, pour la disponibilité dont ils ont fait preuve à mon égard ;
- ✚ tous les chefs et agents de l'Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement, en particulier ceux des services comptable et opérationnel pour avoir favorisé mon séjour d'apprentissage au sein de l'Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement ;
- ✚ messieurs Antonio ALONOMBA, Léopold APKOVI, Frédéric CODJIA, Noel HOUNDJI, pour leurs conseils et soutien ;
- ✚ mes amies mesdemoiselles, Murielle ABADASSI, Flora ADIDO, Camélias ADJOVI, Raïssa OKE et Alida ZACHARI ;
- ✚ tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenue au cours de mes études et de ma formation au CESAG et dont les noms n'ont pu être cités ; qu'ils trouvent à travers ce mémoire l'expression de ma profonde gratitude.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AdC :	Agents de Crédit.
AFNOR :	Association Française de Normalisation
AG :	Assemblée Générale
CGAP :	Consultative Group to Assist the Poor
ALIDé :	Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement
CA :	Conseil d'Administration
CdA :	Chef d'Agence
CGGC :	Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit
CI :	Contrôle Interne
CNSS :	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COC :	Comité d'octroi de crédits
COSO :	Committee Of Sponsoring of the Treadway Commission
DAT :	Dépôt A Terme
DAV:	Dépôt A Vue
DE :	Directeur Exécutif
EDM :	Entrepreneurs Du Monde
ERM :	Enterprise Risk Management
FINADEV :	Financial Développement
HCR :	Haut-Commissariat des Réfugiés
ID :	Initiative Développement

IIA :	Institute of Internal Auditors
IMF :	Institution de Microfinance
IPTS :	Impôt Progressif sur le Traitement des Salaires
ISO :	International Organization for Standardization
MCA :	Millenium Challenge Account
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PADME :	Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprises
FECECAM :	Fédération des Caisses d'Epargne et de crédit Agricole Mutuelle
PAPME :	Agence pour la Promotion et l'Appui aux petites et Moyennes Entreprises
PDSAB :	Projet de Développement du secteur de l'Artisanat au BENIN
PNDCC :	Programme National de Développement Conduit par les communautés
RC :	Responsable Comptable et Financier
RO :	Responsable des Opérations
SFD :	Système Financier Décentralisé

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : exemple de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits.....	17
Tableau 2 : gestion du portefeuille de crédit .....	49
Tableau 3 : récapitulatifs des membres du COC.....	50
Tableau 4 : la constitution du dossier.....	57
Tableau 5 : l'étude du dossier .....	60
Tableau 6 : décaissement du prêt .....	60
Tableau 7 : suivi et remboursement du prêt .....	60
Tableau 8 : analyse du recouvrement des prêts.....	61
Tableau 9 : plan d'actions .....	63

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : cube du COSO 2 ERM ..... 30

Figure 2 : modèle d'analyse du processus d'octroi de crédits..... 33

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1: l'organigramme de ALIDé .....	73
Annexe 2: le questionnaire d'évaluation de la probabilité.....	74
Annexe 3: le questionnaire d'évaluation de la gravité.....	75
Annexe 4: le questionnaire de contrôle interne .....	76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

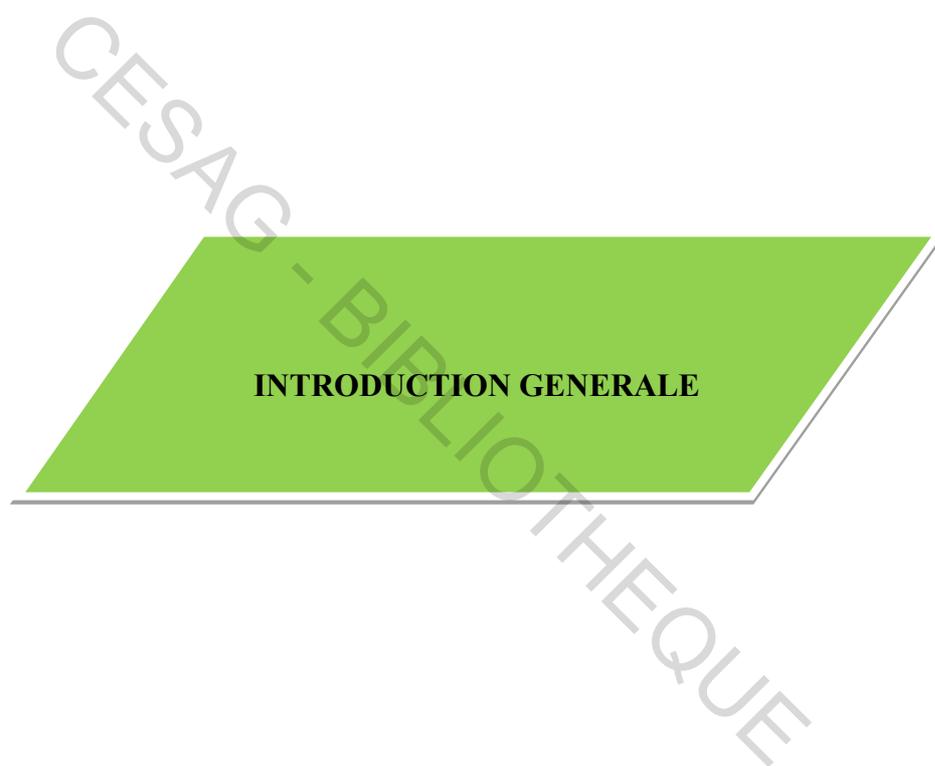
<b>DEDICACE.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS DANS LES SFD.....</b>	<b>8</b>
1.1 La notion de crédit.....	8
1.1.1 Les différentes catégories de crédit.....	8
1.1.1.1 En fonction de la durée.....	8
1.1.1.2 En fonction de la qualité du crédit.....	9
1.1.2 Les caractéristiques du crédit dans un SFD.....	10
1.2 Le processus d'octroi de crédit.....	10
1.2.1 Objectifs du processus d'octroi de crédits.....	11
1.2.2 Différentes étapes du processus d'octroi de crédits.....	11
1.2.2.1. Etude de dossier de crédits.....	12
1.2.2.2 Mise en place des garanties.....	12
1.2.2.3 Approbation/autorisation des crédits.....	13
1.2.2.4 Mise en place du crédit.....	13
1.2.2.5 Suivi et recouvrement.....	14
<b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES LIES AUX PROCESSUS D'OCTROI DES OPERATIONS CREDITS DANS LES SFD.....</b>	<b>15</b>
2.1 La notion de risque.....	15
2.1.1 Les risques opérationnels.....	15
2.1.1.1 Les différentes catégories de risques opérationnels.....	16
2.1.1.2 Outils spécifiques à la gestion des risques opérationnels.....	19
2.1.2 Le processus de gestion des risques.....	21
2.1.2.1 L'identification des risques.....	21

2.1.2.2	Evaluation des risques .....	22
2.1.2.3	Classement des risques par priorité .....	22
2.1.2.4	Traitement des risques .....	22
2.1.2.5	Activités de contrôle mise en place .....	25
2.1.2.6	Pilotage .....	25
2.2	Le mécanisme de gestion des risques opérationnels .....	26
2.2.1	Le contrôle interne .....	26
2.2.1.1	Les enjeux du contrôle interne pour les SFD .....	26
2.2.1.2	Composantes du contrôle interne .....	27
2.2.2	L'audit interne .....	28
2.2.2.1	Objectifs de l'audit interne .....	28
2.2.3	L'audit externe .....	29
2.2.3.1	Objectifs de l'audit externe .....	29
2.2.4	Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques .....	30
2.2.4.1	Le COSO 2 .....	30
2.2.4.2	Iso 31000 .....	31
<b>CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>		<b>32</b>
3.1	Le modèle d'analyse.....	32
3.2	Les techniques et outils de collecte et d'analyse des données .....	34
3.2.1	L'observation .....	34
3.2.2	L'analyse documentaire .....	34
3.2.3	L'interview .....	34
3.2.4	Le questionnaire du contrôle interne .....	35
3.2.5	Le tableau d'identification et d'analyse des risques.....	35
3.2.6	La grille de séparation des tâches.....	35
<b>DEUXIEME PARTIE: CADRE PPRATIQUE .....</b>		<b>38</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE ALIDé.....</b>		<b>40</b>
4.1	Historique, Mission et Environnement de ALIDé .....	40
4.1.1	Historique .....	40
4.1.2	Mission .....	41
4.1.2.1	La sélection des dossiers et détermination des paramètres de crédits .....	41
4.1.3	Environnement de ALIDé .....	41
4.1.3.1	Micro-environnement.....	41
4.1.3.2	Les partenaires et les concurrents.....	42

4.1.3.3 Macro-environnement .....	42
4.2 Activités de ALIDé .....	43
4.2.1 Les services financiers .....	43
4.2.2 Les services non financiers .....	44
4.3 Structure organisationnelle et fonctionnement.....	46
4.3.1 Les organes de décision.....	46
4.3.2 L'organe de gestion.....	47
4.3.3 L'organe de contrôle .....	49
4.3.4 Quelques indicateurs de portée de risques .....	49
<b>CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A ALIDé.....</b>	<b>50</b>
5.1 Les acteurs du processus .....	50
5.2 La description du processus .....	51
5.2.1 La sélection des dossiers et détermination des paramètres de crédits.....	51
5.2.2 La formation de clientèle.....	51
5.2.3 La prise de garanties.....	51
5.2.4 La constitution du comité d'octroi de crédits.....	52
5.2.5 L'étude du dossier .....	52
5.2.6 La procédure de décaissement des prêts.....	53
5.2.8 La procédure de recouvrement des prêts.....	53
5.3 La politique de gestion des risques à ALIDé .....	53
5.3.1 Le contrôle à priori .....	54
5.3.2 Le contrôle à postériori.....	54
5.3.3 Le contrôle inopiné.....	55
5.3.4 Le programme annuel d'audit et d'inspection.....	55
<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIEES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT DE ALIDé .....</b>	<b>57</b>
6.1 Présentation et analyse des résultats.....	57
6.1.1 Les résultats au niveau des différentes étapes du processus d'octroi de crédit.....	57
6.1.2 Appréciation du dispositif du contrôle interne de ALIDé.....	61
6.2 Plan d'actions et recommandations.....	63
6.2.1 Plan d'actions .....	63
6.2.2 Recommandations .....	68
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>70</b>

<b>ANNEXES</b> .....	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>77</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b> .....	<b>77</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



En Afrique, le secteur de la microfinance a connu un véritable développement ces dernières années. Dans l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) en particulier, les plus anciennes institutions de microfinance ou Système Financier Décentralisé (SFD) ont été créés à la fin des années 60. Elles se sont ensuite développées pendant les années 80. En effet, ce développement visait à pallier les difficultés rencontrées par les banques de développement, à assurer le financement de l'agriculture, des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat, aussi pour lancer et financer les consommations des agents économiques qui disposent rarement en main propre et au moment opportun de tous les capitaux nécessaires. Ainsi, les divers besoins exprimés peuvent être satisfaits par les SFD. Ces structures alternatives de financement ont pour but ultime, de favoriser la mobilisation de la petite épargne en milieu rural et urbain et de créer les conditions d'une insertion progressive dans l'économie moderne, du secteur informel et des personnes qui n'ont pas accès aux institutions bancaires.

Les services offerts par les systèmes financiers décentralisés se réfèrent à une vision mondiale où le maximum de foyers pauvres ou assimilés peuvent avoir accès de façon permanente à une gamme de services financiers de grande qualité et adaptés à leurs besoins, à travers non seulement les opérations de prêts mais aussi la collecte de dépôt et les opérations d'engagement par signature. Une grande vulnérabilité aux risques est associée à l'expansion des SFD et cela à mesure qu'ils franchissent les différentes phases de leur croissance. C'est ainsi que les praticiens de microfinance reconnaissent aujourd'hui qu'il n'y a pas de performance durable sans une gestion saine des risques. Cette perspective est essentielle car si l'on veut rendre durable l'action de celle-ci, la sécurisation de ses activités est un préalable incontournable. La gestion des risques peut donc être considérée comme un levier de la performance financière et de la pérennité des SFD.

En effet ALIDé est une association béninoise de lutte pour la promotion des initiatives de développement ; avec le statut d'Organisation Non Gouvernementale, elle est reconnue par le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la convention N°004/09/MEF/DC/CSSFD/SRE du 20 novembre 2009 et cible principalement les femmes pauvres. Ses clients étant des personnes n'ayant pas accès au système de financement bancaire, car ne disposant pas pour la plupart de garanties fiables, les opérations de crédit effectuées avec elles représentent un risque permanent, qui représente un handicap pour la viabilité financière de l'association. Bien que les dirigeants de ALIDé s'efforcent pour améliorer la gestion des risques opérationnels, elle présente toujours des insuffisances tels que :

- le non remboursement des prêts ;
- le mauvais suivi du crédit ;
- une mauvaise étude du dossier de crédit ;
- une mauvaise connaissance du terrain par les agents de crédits.

Ces diverses situations peuvent avoir plusieurs causes dont notamment :

- la défaillance du contrôle interne ;
- la mauvaise compréhension des procédures de travail ;
- le manque de connaissance des textes régissant l'SFD ;
- le manque de volonté.

Pour y pallier, plusieurs actions peuvent être menées, il s'agit de :

- renforcer le dispositif de contrôle interne ;
- mettre en place d'un système d'organisation plus efficace ;
- former des agents de l'SFD ;
- sensibiliser des agents de crédits au développement de la culture du risque.

De ces solutions, celle que nous retenons dans le cadre de notre recherche sera relative au renforcement du dispositif de contrôle interne. Etant donné que les opérations de crédits sont au cœur des activités des SFD, les risques liés à ses opérations ne peuvent pas être bannis puisque le crédit en lui-même est porteur de risque. Ces risques devront faire objet d'une gestion ou d'une maîtrise particulière afin d'être limités à travers un processus d'anticipation. De ces solutions découle alors la question principale suivante :

**Quel est le niveau d'efficacité du dispositif de gestion des risques dans le processus d'octroi de crédits de ALIDé?**

De façon spécifique il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- Quels est le processus d'octroi de crédit à ALIDé
- Quelles sont les méthodes de gestion des risques opérationnels à ALIDé ?
- comment ces méthodes sont-elles appliquées à ALIDé ? quels en sont les forces et faiblesses ?
- quelles sont les mesures que pourrait mettre en œuvre ALIDé pour mieux gérer ses risques opérationnels ?

Nombreuses sont les questions qui nous ont donc amenés à nous intéresser à notre thème de recherche intitulé : « La gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit des SFD : cas de ALIDé ».

Ainsi, l'objectif principal poursuivi par cette étude est l'appréciation de l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit de ALIDé en vue de leur maîtrise. De cet objectif principal, découlent des objectifs spécifiques à savoir :

- décrire le processus d'octroi de crédit à ALIDé
- décrire les méthodes de gestion des risques opérationnels à ALIDé
- analyser la gestion des risques opérationnels à ALIDé et en déduire les forces et faiblesses du dispositif de gestion des risques.
- présenter le plan d'actions suivi des recommandations.

Il est important de souligner que cette étude revêt d'un intérêt non négligeable qu'on peut situer à plusieurs niveaux à savoir :

#### **Pour ALIDé**

- recenser les risques de façon claire et structurée ;
- limiter les pertes et réduire les coûts du risque ;
- améliorer la capacité de l'entreprise à faire face aux diverses situations et à en définir les divers scénarii ;
- améliorer voire parfaire son dispositif de maîtrise des risques liés aux opérations de crédits ;
- améliorer la performance de l'association ;
- améliorer les relations entre la clientèle et ALIDé ;
- développer une culture du risque.

#### **Pour nous :**

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances sur les réalités des SFD et de mieux cerner les difficultés qu'ils vivent afin de comprendre davantage la gestion de leurs risques opérationnels.

Ce travail s'articulera autour de deux parties. La première partie sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de comprendre la notion du crédit, le processus d'octroi de

crédit, ensuite, la gestion et la maîtrise des risques liées aux opérations de crédits dans les SFD, à travers une revue de littérature et pour finir, le modèle d'analyse et de collecte des données.

Dans la deuxième partie, nous allons dans un premier temps procéder à la présentation de ALIDé et décrire son processus d'octroi de crédits ; ensuite nous allons identifier les risques opérationnels liés au processus et les analyser. Aussi, allons-nous évaluer le dispositif de contrôle interne, et pour finir faire des apports de solutions en vue de la maîtrise des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE**

## **Introduction de la première partie**

Dans le contexte économique actuel, les institutions financières sont confrontées à de nombreux risques, significatifs et complexes. Qu'il soit de crédit, de change ou de taux d'intérêt, la problématique du risque opérationnel fait partie des thèmes récurrents de l'actualité. Le risque opérationnel est à tort considéré comme bien identifié. En réalité, ce risque connaît une explosion « exponentielle et discrète » et est étroitement lié au processus d'octroi de crédit. »

Par ailleurs, le risque étant lié à l'activité humaine, toute la question est de savoir comment le découvrir, l'appréhender, l'anticiper et ceci étant fait, prendre les décisions correspondantes afin de le gérer.

Dans cette première partie consacrée à la revue de littérature, le premier chapitre sera dédié au processus d'octroi de crédits dans lequel nous verrons la notion du crédit et la description même du processus d'octroi de crédit. Ensuite le second chapitre abordera, la gestion et la maîtrise des risques liés aux opérations de crédits, et pour finir le troisième chapitre sera consacré à l'approche méthodologique de la recherche.

## CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS DANS LES SFD

Depuis un certain nombre d'années, les systèmes financiers décentralisés sont devenus incontournables, dans le secteur des financements compte tenu du nombre important de clients qu'ils brassent, à travers les opérations de crédits.

### 1.1 La notion de crédit

La notion du crédit varie en fonction du secteur dans lequel on l'évoque. Selon Jaudon (2008 : 26), « en finance, le crédit englobe diverses activités de prêt d'argent. »

Pour Guillet & al. (1999 : 162), « constitue une opération de crédit, tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celui-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. »

Selon Abrial (1863 : 33), « le crédit est la faculté par laquelle on obtient la jouissance temporaire des capitaux d'autrui moyennant certains avantages réciproques. Il est considéré comme une sorte d'aptitude à contracter des emprunts et à obtenir des prêts. »

Dans les SFD, les crédits octroyés ont la particularité d'être des crédits progressifs dont le premier est de faible montant afin de minimiser les risques. Ils peuvent être classés suivant plusieurs critères (la durée, la catégorie, le type, et la qualité).

#### 1.1.1 Les différentes catégories de crédit

Il s'agit de types de crédits qui englobent l'activité des SFD

##### 1.1.1.1 En fonction de la durée

Selon le Référentiel comptable spécifique des SFD (2008 : 31) suivant la durée, on peut distinguer, les crédits à court, moyen et long terme.

- **Le crédit à court terme**

Selon Guerin & al. (2005 : 4), sont considérés comme crédit à court terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel n'excède pas douze mois.

- **Le crédit à moyen terme**

Pour Roesch (2003 : 2), sont considérés comme crédit à moyen terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel est supérieure à douze mois, mais inférieure ou égale à trente-six mois.

- **Le crédit à long terme**

Les crédits à long terme selon Nguyen (1999 : 2), sont des prêts accordés aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel, excède trente-six mois.

### **1.1.1.2 En fonction de la qualité du crédit**

Selon le Référentiel comptable spécifique des SFD (2008 : 31), la qualité du crédit est l'évaluation d'une obligation en fonction de critères financiers, pour établir sa qualité et son risque. A travers cette partie nous ferons ressortir l'état de chaque crédit.

- **Les crédits sains**

Sont considérés comme crédits sains, les prêts qui ne souffrent d'aucune controverse en matière de remboursement.

- **Les crédits en souffrance**

Sont considérés comme crédits en souffrance, les crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de (3) mois. Ces crédits doivent faire l'objet d'une provision au fur à mesure de leur constatation.

- **Les crédits immobilisés**

Sont considérés comme crédit immobilisés :

- les crédits en souffrance redevenus sains suite au remboursement des échéances en retard par les membres, bénéficiaires ou clients
- les crédits ayant fait l'objet d'un rééchelonnement ;
- les crédits ayant fait l'objet d'un concordat préventif ou de redressement, dont les termes de règlement sont respectés.

### **1.1.2 Les caractéristiques du crédit dans un SFD**

Les caractéristiques majeures du crédit dans les SFD sont notamment : les faibles montant des prêts octroyés, les délais de remboursement, le taux d'intérêt, la fréquence des prêts octroyés, les délais de remboursements très courts. Le crédit est utilisé comme un élément moteur dans beaucoup d'autres activités de développement communautaire, comme un point de démarrage des programmes d'organisation communautaire. Les termes et conditions pour les prêts sont généralement flexibles et accessibles aux couches visées.

### **1.2 Le processus d'octroi de crédit**

Le processus est la conduite et la maîtrise d'activités coordonnées et synchronisées en vue de conduire un résultat économique utile à un tiers extérieur aux activités en question et à qui il est destiné, (Bonnault & al., 2008 : 27). En effet, un processus présuppose des éléments entrants mesurables, une création de valeur ajoutée, des éléments de sortie mesurables et un caractère reproductible (Legeais, 2011 : 35). Pour Maders (2006 : 257), le processus est une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens et dont le résultat final est un produit ou une prestation. Il existe trois (3) sortes de processus à savoir :

- le processus de réalisation ou opérationnel : appelé aussi processus métier, il contribue directement à la réalisation des produits ou des prestations pour le compte des clients de l'entité ;
- le processus de soutien ou support : il contribue au bon déroulement du processus métier en leur apportant les ressources et les informations nécessaires ;
- le processus de pilotage ou de direction : il sert à définir la stratégie, à organiser l'action et à contrôler les réalisations.

Ces différentes définitions nous permettent de dire que chaque entreprise est un ensemble de processus en interaction dynamique et qui peuvent être optimisés à travers des variables comme le coût, le délai la qualité. Cela nous amène à définir le processus d'octroi de crédits comme étant un processus métier consistant à satisfaire les besoins en financement des agents économiques. Il débute avec l'étude des dossiers de crédits, passe par la mise en place des garanties et l'autorisation des crédits et s'achève par le recouvrement des fonds.

### **1.2.1 Objectifs du processus d'octroi de crédits**

L'objectif de tout processus est en droite ligne avec l'objectif général du contrôle interne qui consiste selon Mercier (2010 : 109), à construire et à conserver une image favorable de l'entité au sein du secteur d'activités et auprès des parties prenantes, à présenter des états financiers fiables aux partenaires et à agir en conformité avec les lois et règlements en vigueur. La gestion des risques d'entreprise est à la base de tout contrôle interne et l'auditeur doit comprendre le processus existant dans l'entité pour s'assurer que celle-ci a bien pris en compte les risques potentiels d'anomalies dans les comptes (Hamzahoui, 2008 : 57).

L'identification des risques auxquels l'entité est confrontée suppose la définition préalable d'objectifs clairs par la direction (Amrae, 2010). Ces objectifs peuvent être regroupés en deux(2) grandes catégories à savoir :

- les objectifs stratégiques, qui sont les choix effectués pour le long terme et concernant la définition des métiers de l'entité ainsi que les critères de la valeur créée ;
- les objectifs opérationnels, qui concernent l'efficacité et la performance des opérations, la fiabilité et la lisibilité des systèmes d'information et des supports de communication financière et non financière, ainsi que le respect des lois, règlements et directives internes.

### **1.2.2 Différentes étapes du processus d'octroi de crédits**

Chaque entité bancaire développe en son sein un processus d'octroi de crédits en adéquation avec sa politique interne. Selon Tariant (2011 : 25), les principaux facteurs à l'origine du renforcement de la prudence des banques en matière d'octroi de crédits aux entreprises, surtout les PME sont : la médiocrité des perspectives économiques, la stagnation des prêts interbancaires, l'augmentation du coût du capital et la volonté des banques de redresser leur bilan.

Toutefois les conditions de crédit désignent une multitude d'aspects, dont les plus importants sont notamment les écarts de coûts et taux d'intérêts entre les établissements bancaires et autres intermédiaires financiers, les commissions, la différence entre les montants prêtés et ceux demandés par les entreprises, le niveau de garanties exigées, la durée des prêts, et les délais de traitement. Ceux-ci conduisent en effet, au durcissement des conditions de crédits aux entreprises par les établissements bancaires clairement perceptibles (OCDE, 2009).

Selon les auteurs suivant : Maders (2006 : 258) ; Bonnault & al. (2008 : 27), et Mercier (2010 : 1103), un processus d'octroi de crédits généralisables peut être dégagé en quatre (4) phases. Elles sont énumérées comme suit :

- étude de dossier de crédit ;
- mise en place des garanties ;
- approbation / autorisation des crédits ;
- suivi et recouvrement des fonds.

#### **1.2.2.1. Etude de dossier de crédits**

Le dossier de crédit est un document, un rapport indiquant l'histoire de votre crédit (Bensalah, 2011 : 27). Tout concours doit être en effet limité aux besoins effectifs du client concerné en évitant tout excès qui, tôt ou tard, engendra inévitablement de douloureuses situations.

L'étude de dossier doit être basée sur une étude de la situation générale de l'entreprise du client qui la sollicite ; un examen des derniers bilans, comptes d'exploitation générale et tout autre document qui sont susceptibles de fournir les renseignements nécessaires à la bonne appréciation de la situation du client et notamment, de sa structure financière, de sa rentabilité, de sa solvabilité, de l'évolution de son chiffre d'affaires et de sa situation de trésorerie. Bensalah, (2011 : 28) et si le demandeur est déjà client de la banque. L'examen du fonctionnement de son compte sur une ou plusieurs années, apporte des informations précieuses et nécessaires.

#### **1.2.2.2 Mise en place des garanties**

Préalablement à l'autorisation et à la mise en place des crédits, il est impératif, dans le cas où elles ont été prévues, que soient mises en place les garanties permettant d'assurer la bonne fin de ce crédit en cas de défaillance de l'emprunteur. Cette règle fondamentale ne peut être transgressée, sauf à titre tout à fait exceptionnel, et après écrit et motivé de l'autorité ayant pouvoir final sur l'ensemble du dossier concerné. Aucune garantie ne satisfait l'ensemble de ces exigences. Chaque garantie a sa période de gloire. Son utilisation est fonction de la portée qui lui est reconnue (Legeais, 2011 : 15). Ceci explique en milieu bancaire, la variabilité de la garantie en fonction de la qualité du client, du montant du crédit, de la situation environnementale et pour tout dire en fonction du risque, c'est-à-dire plus le risque est élevé plus la garantie l'est également.

En effet, même si l'étude préalable donne tout apaisement, des risques nouveaux sont susceptibles de naître ultérieurement à la suite d'une évolution défavorable de la conjoncture.

Après avoir scellé la demande de crédits par une mise en place de garanties, il s'en suit une autre phase que l'on pourrait qualifier de subjective qui est l'approbation ou l'autorisation des crédits (Kerebel, 2009 : 25).

### **1.2.2.3 Approbation/autorisation des crédits**

L'approbation des crédits a pour objet l'octroi, la mise en place et la gestion des crédits de toutes natures. Tout crédit est soumis avant tout à un accord de la part de la structure prêteuse. Celle-ci est constituée, selon Pecourt (2010 : 154), par des personnes aux pouvoirs reconnus, se prononçant en toute liberté individuellement et collectivement au sein d'un collège. Ainsi, le crédit est basé sur un rapport de confiance néanmoins évalué selon des méthodes comptables. Plus le prêteur fera confiance à l'emprunteur, plus la somme prêtée sera importante et le taux d'intérêt faible. Cela est valable pour la situation inverse.

L'accord de crédit repose sur des méthodes d'évaluation des risques. Il s'agit de donner une note à la capacité de remboursement de l'emprunteur, prenant en compte dans ce calcul, les revenus, le taux d'endettement, etc.

### **1.2.2.4 Mise en place du crédit**

Le dossier du client, une fois le prêt accordé, doit retourner au service crédit en vue de préparer la fiche de mise en place et les formalités nécessaires. Le service contrôle des engagements est en charge de saisir le concours accordé sur la base de données, en vue de sa validation par le directeur général. Le service juridique est saisi pour la formalisation de la garantie proposée pour le concours et la préparation de la conservation de crédit qui sera signée, et servira d'acte juridique relatif au concours accordé au client par la banque. (Perochon & al., 2010 : 122).

Pour Dujarier (2008 : 25-27), il peut arriver qu'un établissement de crédits refuse de mettre à disposition des lignes de crédits dont les termes et conditions ont été convenus entre les parties dans une convention de crédits. Dans le cas où l'emprunteur n'est pas en défaut, il peut légitimement contester le refus de mise à disposition de fonds et faute de réaction de banque, saisir la juridiction compétente sur le fondement de la convention de crédits et /ou de la

rupture fautive de crédits.

#### **1.2.2.5 Suivi et recouvrement**

Le recouvrement de crédits peut se faire par voie purement contractuelle, par voie purement judiciaire ou par la conciliation qui incombe le contractuel et la judiciaire. (Perochon & al., 2010 : 25). Par voie contractuelle, l'entité débitrice doit convaincre chacun de ses créanciers de lui accorder un report d'échéance ou des remises de dettes, selon des conditions ou accords, désignés notamment sous les noms de moratoire, pactes d'atermoiement, concordat amiable. En ce qui concerne la voie judiciaire, le droit commun permet au juge d'accorder au débiteur, compte tenu de sa situation et en considération des besoins du créancier, des délais de grâce qui ne peuvent excéder deux (2) ans. Et quant à la conciliation, elle enserme le contractuel dans un cadre judiciaire. L'objectif de tout ceci est de parvenir à un règlement amiable du problème et d'éviter autant que possible, la déchéance du terme ou de la réalisation du contrat.

## **CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES LIES AUX PROCESSUS D'OCTROI DES OPERATIONS CREDITS DANS LES SFD**

La loi portant réglementation des SFD, adoptée le 6 avril 2007 par le conseil des ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine définit le système financier décentralisé comme étant une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations.

Ce chapitre nous permettra de découvrir la notion du risque, notamment les risques opérationnels et les mécanismes de permettant leur gestion.

### **2.1 La notion de risque**

Selon l'IFACI (in Renard, 2007 : 155), «le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise ». Pour ISO (in Renard, 2010 :155), « le risque est la probabilité d'occurrence d'un évènement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquence et de probabilité ». Il faut dire que le risque n'est pas que négatif, c'est ainsi qu'aborde Bapst & al. (2002 : 8), «le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation.»

Pour Camara (2006 : 20) en micro finance, «le risque est tout fait ou évènement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une Institution de Microfinance.»

De ces définitions, nous pouvons déduire que le risque est tout évènement pouvant détourner totalement ou partiellement une institution de la réalisation des objectifs qu'elle s'est établie.

#### **2.1.1 Les risques opérationnels**

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

« Le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut les risques stratégiques et de réputation. » (Jimenez & al., 2008 : 19).

Au vue de toutes ces définitions nous pouvons déduire que le risque opérationnel est une vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne et par rapport à la qualité de son portefeuille. Ainsi, il est intimement lié à l'organisation générale de l'entreprise.

### 2.1.1.1 Les différentes catégories de risques opérationnels

Les différentes catégories de risques opérationnels sont :

- **Risque de fraude**

Il s'agit d'un acte qui a été réalisé en utilisant des moyens déloyaux destinés à surprendre un consentement, à obtenir un avantage matériel ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois. Dans l'institution de microfinance, la fraude se manifeste par un acte illégal par lequel une personne ou un groupe de personnes (employés, membre d'organes statutaires, clients, etc.) soutirent des fonds à l'IMF. Elle est essentiellement due aux défaillances du contrôle interne de l'institution. Bale II (in Jimenez, 2008 : 69) distingue deux types de fraude : la fraude interne et la fraude externe, qui sont définies comme :

- la fraude interne est « la perte due à des actes visant à frauder, détourner des biens ou détourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne de l'entreprise. »
- la fraude externe est « la perte due à des actes visant à frauder, détourner ou contourner les législations de la part d'un tiers. »

**Tableau 1: exemple de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits**

Décaissement	Remboursement	Garanties	Clôture
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'octroi de crédits à un client « fantôme».</li> <li>• Le caissier s'est octroyé le crédit</li> <li>• Le chargé de crédits charge des frais non officiels aux clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chargé de crédits collecte les remboursements, délivre un reçu mais ne reverse pas l'argent.</li> <li>• Les agents collectant les remboursements ne les reversent pas à temps.</li> <li>• Le chargé de crédits charge des pénalités non officielles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chargé de crédits collecte des garanties mais ne les dépose pas dans le magasin.</li> <li>• Le magasinier a détourné les biens de garanties et a passé de fausses écritures dans les livres de stock.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le remboursement des épargnes n'a pas été fait aux clients. Les emprunteurs ont oublié de les réclamer.</li> <li>• Le chargé de crédits collecte les prêts qui ont déjà été passés en perte pour son propre compte.</li> </ul>

Source : Churchill & al. (2001 : 53)

- **Risque juridique**

Selon Bile-Aka, (2010 : 2) le risque est « l'éventualité d'un événement qui est lié au droit, à son éventuelle mauvaise conception, à la difficulté de son interprétation, à l'instabilité législative et à l'insécurité judiciaire». Aussi, fait-il référence à la survenance de tout évènement, lié à l'activité d'une entreprise et susceptible de causer des dommages pécuniaires ou pénaux.

Pour Jimenez (2008 : 83) « le risque concerne tous les éléments qui peuvent rendre caduques les droits et obligations déterminés par contrat ».

- **Risque de sécurité physique**

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

Balle II (in Jimenez, 2008 : 71) a sur cette même lancée soulevé un risque similaire à savoir : les dommages aux actifs corporels « destructions ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres». Comme exemple de risques de sécurité physique on peut citer :

- les incendies ;
- les attaques à mains armées ;
- les inondations ;
- les actes de vandalismes ;
- les vols du patrimoine du SFD etc.

De ces définitions, nous pouvons donc déduire que le risque de sécurité physique est une menace constante et changeante dont les employés, les infrastructures et les actifs sont la cible représentent des défis uniques pour les entreprises de par le monde entier.

- **Risque de non-conformité aux politiques et procédures de crédit**

Selon Sow (2005 :107), le risque de non-conformité aux politiques et procédures de crédit est : « le risque d'insuffisance ou de dysfonctionnement dans la conception, l'organisation ou la mise en œuvre des procédures de crédit. Ce dernier aspect ressort de la transgression des procédures par les salariés. »

Au vu de la définition de cet auteur, nous remarquons que le risque de non-conformité aux politiques et procédures de crédit est relatif non seulement à la conception, l'organisation ou à la mise en œuvre des procédures de crédit, mais aussi peut être considéré comme un risque juridique du fait de la non prise en compte du droit en vigueur au moment de la réalisation des tâches.

- **Risque commercial**

Selon Gloukovie (2006 : 6), le risque commercial est rattaché au risque d'inadaptation du prototype de crédit et de défaillance de la méthodologie de prêt. Il se réalise lorsque le produit de prêt offert par l'institution ne correspond pas au besoin de la clientèle. Pour Royer (2010 : 24), il se réalise lorsque la méthodologie d'octroi de crédit est mal adaptée aux besoins des emprunteurs.

- **Risque de réputation**

Selon Paviot (2001 :8), le risque de réputation est défini comme : «le risque qu'une institution soit impliquée dans un scandale public sans même qu'elle soit réellement fautive au point de susciter l'intérêt des médias ou alimentant un peu trop les rumeurs qui engagent son image.

- **Risque de non fiabilité des informations recueillies**

Selon Angot & al. (2004 :121), le risque de non fiabilité ou d'inexactitude est imputable à une erreur, ou omission dans l'exécution d'une opération. Quand ce risque prend la forme d'une omission intentionnelle, il devient dès lors un acte frauduleux de la part de celui qui le commet.

### 2.1.1.2 Outils spécifiques à la gestion des risques opérationnels

Pour résumer, Camara (2006 : 136 à 138), les SFD disposent de cinq outils pour venir à bout des risques opérationnels à savoir :

- les outils de gestion de la fraude ;
- les outils de gestion des risques administratifs ;
- les outils de gestion du risque juridique ;
- les outils de gestion des risques de sécurité physique ;
- les outils de gestion des risques de sécurité informatique.

❖ **Les outils de gestion de la fraude** : pour gérer les fraudes quatre outils peuvent être mis en œuvre par l'entité à savoir :

- la politique des ressources humaines : l'IMF doit s'atteler à recruter des agents techniquement compétent en suivant une procédure clairement définie. Cependant

- l'IMF doit d'abord exprimer ses besoins en matière de ressources humaines tout en définissant les postes à pouvoir et les tâches qui leur seront spécifiquement imputables ;
- la mobilité de poste : la mobilité des agents assure leur moins grande sédentarisation et induit une probabilité réduite de prise d'habitudes novices avec les membres. L'IMF gagnerait donc à faire tourner ses agents dans la mesure du possible.
  - la formation : c'est un puissant levier de la gestion de fraude comme d'ailleurs de celle de l'ensemble des risques opérationnels. La formation permet à l'employé d'être au niveau professionnel requis pour mener à bien sa fonction.
- ❖ **Les outils de gestion des risques administratifs** : le respect scrupuleux des procédures, l'instauration du principe des quatre yeux ainsi que la formation sont des instruments de gestion du risque administratif.
- ❖ **Les outils de gestion du risque juridique** : pour pallier au risque juridique, il est fortement conseillé à l'IMF de prendre toutes ses dispositions en signant des contrats avec des tiers.
- ❖ **Les outils de gestion des risques de sécurité physique** : tout le personnel doit s'impliquer dans la gestion des risques de sécurité physique en adoptant deux techniques à savoir :
- la prévention des actifs matériels, qui regroupe l'ensemble des instruments permettant de réduire la probabilité d'occurrence d'un sinistre. Elle agit sur les sources de risques.
  - la protection des actifs matériels, qui regroupe l'ensemble des moyens et dispositions visant à réduire la gravité des sinistres. On peut distinguer :
    - ✚ les dispositifs techniques et organisationnels permettant de limiter les effets immédiats du sinistre ;
    - ✚ les dispositions permettant la reprise rapide des activités.
- ❖ **Les outils de gestion des risques de sécurité informatique** : trois (3) éléments au moins constituent les outils de gestion des risques de sécurité informatique à savoir :
- le logiciel informatique : l'IMF doit se doter d'un logiciel afin de faciliter le traitement des opérations courantes de l'entité. Cependant l'IMF doit d'abord exprimer ses besoins retracés dans un cahier de charges qui servira à l'appel d'offre ;

- le poste individuel de travail : chaque agent doit selon ses fonctions au sein de l'IMF avoir un ordinateur personnel afin d'être plus productif. Cependant, il existe un risque permanent à savoir, la gestion des mots de passe. En effet, l'agent doit changer périodiquement de mot de passe afin de limiter ce risque.

## **2.1.2 Le processus de gestion des risques**

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

### **2.1.2.1 L'identification des risques**

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

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

Une identification exhaustive de tous les risques est une chose impossible, mais une diligence raisonnable dans l'identification est de mise. L'expérience montre cependant que, des méthodes d'identification raisonnables existent. Elles se classent en trois grandes catégories :

- risques associés aux fonctions,
- risques associés aux processus,
- risques associés aux ressources.

Les méthodes qui identifient les risques par fonctions ou par processus sont assez voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction commerciale, ressources humaines, finances, systèmes d'information, production...) ou décomposée en processus principaux associés aux métiers et à la stratégie, puis en sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques, organisationnels, etc. (Barthélemy & al., 2004 : 47).

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

### **2.1.2.2 Evaluation des risques**

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

L'évaluation des risques est l'avant dernière étape dans le processus de conception de la cartographie des risques. C'est certainement pour cette raison qu'AFNOR précise que son rôle est d'aider dans la prise de décision par rapport à la priorité dans le traitement des risques. » (AFNOR, 2007 : 20)

D'après l'économiste Knight (2001 : 5), le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable. En d'autres termes, le risque est mesurable, l'incertitude ne l'est pas. Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. Tout ceci nous conduit vers la notion de criticité du risque.

### **2.1.2.3 Classement des risques par priorité**

La criticité du risque est le produit de la gravité de l'impact et de la probabilité de sa survenance. Une fois que la criticité des risques identifiés est mise en évidence, il est plus facile de les classer. De l'identification des risques jusqu'à leur classification, nous obtenons un livrable connu sous le nom de cartographie des risques. Grâce à cette cartographie nous pouvons aisément procéder au traitement des risques selon leur importance pour le processus.

### **2.1.2.4 Traitement des risques**

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

### ❖ La prévention des risques

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

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

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

### ❖ L'acceptation du risque

Selon Renard (2010 : 160), par l'acceptation du risque il faut comprendre : « On ne fait rien, c'est-à-dire qu'on accepte de courir le risque ». C'est un traitement du risque qui doit prévenir d'une analyse de la criticité du risque par rapport à l'appétit et au niveau de tolérance du risque prédéfini. Un exemple de situation qui peut conduire à l'acceptation du risque est le coût élevé de la prévention.

### ❖ La réduction du risque

Selon Sardi (2002 ; 726), réduire un risque, c'est soit réduire sa probabilité d'occurrence (prévention), soit réduire ses conséquences (protection). On peut également utiliser :

- des instruments techniques :
  - de prévention, tels que des détecteurs, des équipements de sécurité, des contrôles d'accès ;
  - et de protection, tels que des murs coupe-feu, des stockages cloisonnés, des équipements de protection individuels, des sauvegardes informatiques, des stocks de pièces détachées ou de produits finis, la partition des moyens, voire leur duplication (exemple : backup informatique) ;
- des instruments d'organisation :
  - de prévention, par exemple des procédures opératoires, des consignes de sécurité, l'externalisation de certaines fonctions, la formation redondante ;

- et de protection, tels que des plans de sauvegarde ou de survie, des fournisseurs redondants.
- des instruments juridiques : tels que des clauses contractuelles de responsabilités, des contrats de travail.

#### ❖ Le financement du risque

Par financement du risque, il faut comprendre déléguer le risque, le transférer ou le partager. Pour Renard (2010 : 161) « partager le risque c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. »

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

- la rétention financière interne : l'entreprise prévoit de financer elle-même totalement ou partiellement les conséquences financières d'un sinistre. Cette stratégie requiert que les besoins soient clairement identifiés (combien ?), qu'ils seront disponibles au bon moment (quand ?) et que les conséquences fiscales des paiements soient évaluées. Elle est composée de cinq éléments que sont :
  - rétention sur trésorerie ;
  - rétention par provision non affectée ;
  - rétention par provision affectée ;
  - rétention par emprunt bancaire ;
  - rétention par assurance captive.
- le transfert contractuel pour financement : « le transfert contractuel pour financement est une opération validée par un contrat par lequel l'une des parties s'engage à supporter la conséquence financière de certains sinistres que l'autre partie pourrait subir et qui en l'absence dudit contrat resteraient à la charge de cette seconde partie ». Il est composé de deux éléments :
- l'assurance : pour se prémunir contre des pertes inattendues, dues par exemple à un incendie ou un vol, les institutions de microfinance peuvent souscrire à une police d'assurance ou s'auto-assurer en effectuant des dépôts réguliers sur un compte de réserve qu'elles peuvent utiliser en cas d'urgence. De cette façon, l'IMF se protège contre des dépenses imprévues en redistribuant le coût de cette protection sur un intervalle de temps

plus long. Les IMF opérant dans des environnements souvent touchés par des catastrophes naturelles, commodes inondations, doivent mettre au point un plan pour se protéger elles-mêmes ainsi que leurs clients contre des pertes excessives;

- la titrisation : technique financière qui permet de transformer les créances en titres négociables.

#### ❖ L'évitement

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

#### 2.1.2.5 Activités de contrôle mise en place

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

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

C'est en résumé l'ensemble des dispositifs mis en place par les SFD pour assurer la surveillance du patrimoine. Pour être efficace, le contrôle interne doit théoriquement être plutôt préventif et détectif que répressif. L'objectif ultime du contrôle interne demeure dans la maîtrise des risques inhérent aux activités de l'institution et à la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible.

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

#### 2.1.2.6 Pilotage

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

- s'approprier son contrôle interne ;
- le tenir à jour de façon permanente, et pour ce faire utiliser les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu de système de gestion globale des

risques, lequel conditionne la qualité du contrôle interne.

## **2.2 Le mécanisme de gestion des risques opérationnels**

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

### **2.2.1 Le contrôle interne**

Le secteur de la microfinance à cheval sur le secteur financier formel et informel reconnaît l'importance du CI, raison pour laquelle la loi n° 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés, dans ses articles 37, 38, 39, 40, 41 et 42 parle exclusivement du CI.

Plusieurs auteurs ont défini le contrôle interne. Cependant, pour le COSO (2007 :24), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

#### **2.2.1.1 Les enjeux du contrôle interne pour les SFD**

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

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

- les objectifs posés par l'entreprise sont atteints ;
- les ressources sont utilisées de façon économique et efficiente ;

- les risques sont contrôlés adéquatement et le patrimoine est protégé ;
- l'information, financière et gestion, sont complètes et fiables ;
- les lois et réglementations ainsi que les politiques, les plans, les règles et les procédures internes sont respectés.

Pour mettre en exergue son efficacité, le contrôle interne doit être préventif et défensif plutôt que répressif. L'objectif ultime du CI demeure dans la maîtrise des risques inhérents aux activités de l'institution et à la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible. Chaque IMF quel que soit sa taille, son ancienneté, et sa maturité doit être en mesure d'évaluer son système de contrôle interne afin de pouvoir déceler ses faiblesses et ses forces pour faire face aux risques de son entité. Ce qui lui permettra de gagner en efficacité et d'aligner objectifs et stratégie du SFD. (Mercier, 2010 : 21)

#### **2.2.1.2 Composantes du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne est constitué de cinq composantes. Selon l'IFACI (2006 :16 à 18). Une organisation comporte une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et pratiques appropriés.

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

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

Des activités de contrôles proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs : les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tous les niveaux, et dans toutes les fonctions qu'il s'agisse de

contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

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

### **2.2.2 L'audit interne**

Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditors) (in Renard, 2010: 73), « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôles et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

#### **2.2.2.1 Objectifs de l'audit interne**

Pour Cicero (2010 : 17), quel que soit le référentiel d'audit, l'audit interne permet de répondre aux objectifs suivants :

- vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, etc...).
- vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc...) sont établies, connues, comprises et appliquées.
- vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
- conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

En effet, au-delà de ces objectifs généraux, il est possible de définir des objectifs de vérification de l'efficacité, de la rentabilité, des bonnes pratiques sociales et sociétales, du respect de l'environnement, etc...

### **2.2.3 L'audit externe**

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

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

#### **2.2.3.1 Objectifs de l'audit externe**

Pour Bertin (2007 : 164), les objectifs généraux d'une pratique d'audit sont :

- vérifier que les résultats obtenus correspondent aux résultats prévus ;
- vérifier que les procédures ont été respectées ;
- détecter des dysfonctionnements éventuels, leurs causes et mettre en évidence les améliorations nécessaires ;
- comprendre, analyser un incident, un écart, un dysfonctionnement spécifique.

Les objectifs spécifiques de l'audit financier sont :

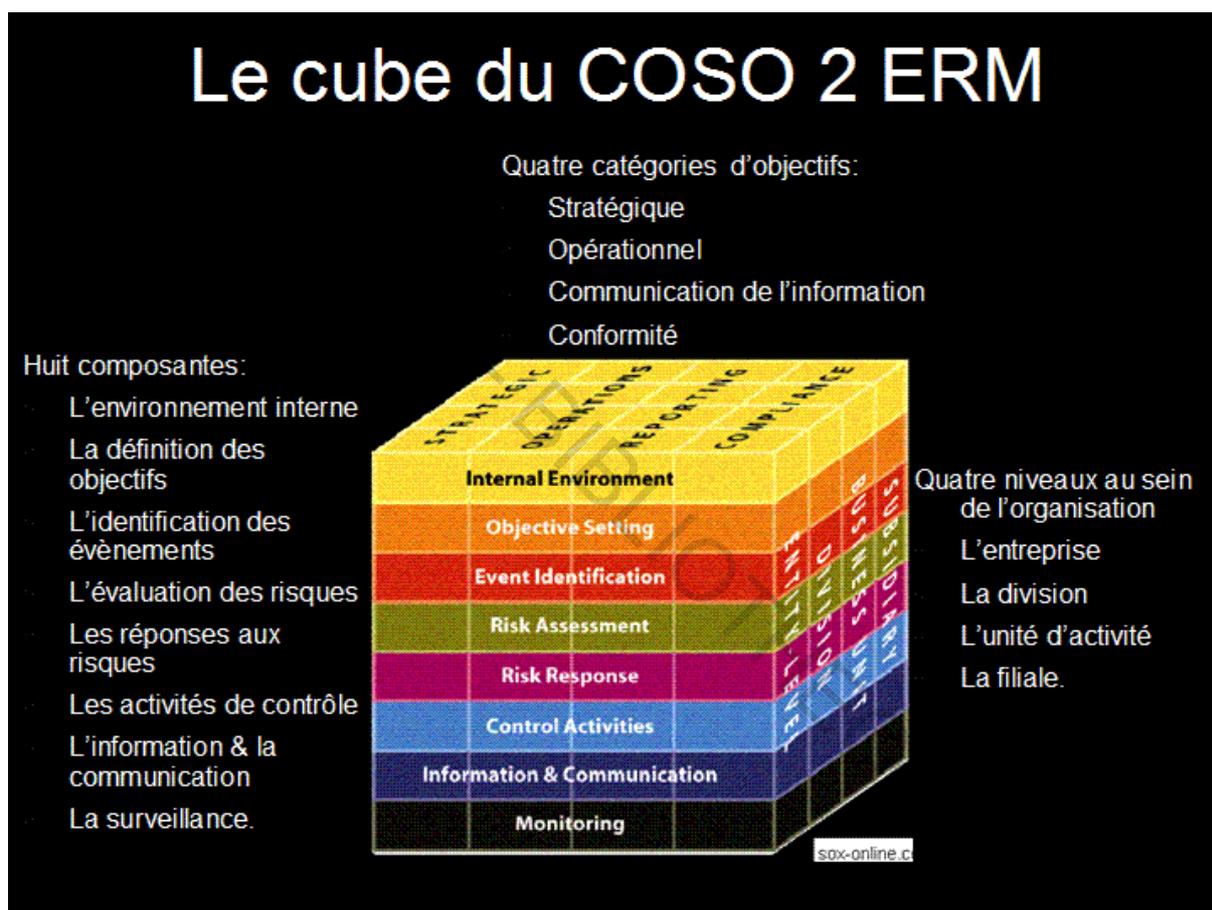
- disposer d'une information financière fiable ;
- apprécier l'organisation comptable actuelle afin d'en déceler les insuffisances et de les améliorer ;
- prévenir des fraudes et des détournements.

## 2.2.4 Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques

Il s'agit d'un ensemble de comportements, dans un milieu professionnel donné, qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels du domaine.

### 2.2.4.1 Le COSO 2

Figure 1 : cube du COSO 2 ERM



Source : Sarbanes-Oxley Act online (2010).

Le COSO 2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence

au risque)» de l'organisation,

- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

#### 2.2.4.2 Iso 31000

ISO 31000: 2009 fournit des lignes directrices générales pour la conception, la mise en œuvre et la maintenance des processus de gestion des risques dans toute l'organisation. Cette approche de formaliser les pratiques de gestion des risques facilitera l'adoption plus large par les entreprises qui ont besoin d'une gestion des risques de l'entreprise standard qui accueille des systèmes de gestion de multiples «silo-centrique.»

La portée de cette approche de gestion des risques est de permettre à toutes les tâches stratégiques, de gestion et d'exploitation d'une organisation tout au long des projets, des fonctions et des processus pour être alignés sur un ensemble commun d'objectifs de gestion des risques.

Selon ISO 31000 : 2009 pour faire face au risque il faut :

- éviter le risque en décidant de ne pas commencer ou continuer avec l'activité qui donne lieu au risque ;
- accepter le risque afin de poursuivre l'occasion ;
- retrait de la source de risque ;
- modifier la probabilité ;
- modifier les conséquences ;
- partager le risque avec une autre partie ou des parties ;
- conserver le risque par décision éclairée.

Au terme de ce chapitre nous notons que la gestion des risques s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités de l'organisation, quelles que soient leur nature ou origine, afin de les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique, en réduisant et contrôlant la probabilité des événements redoutés, et réduire l'impact éventuel de ces événements.

## CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

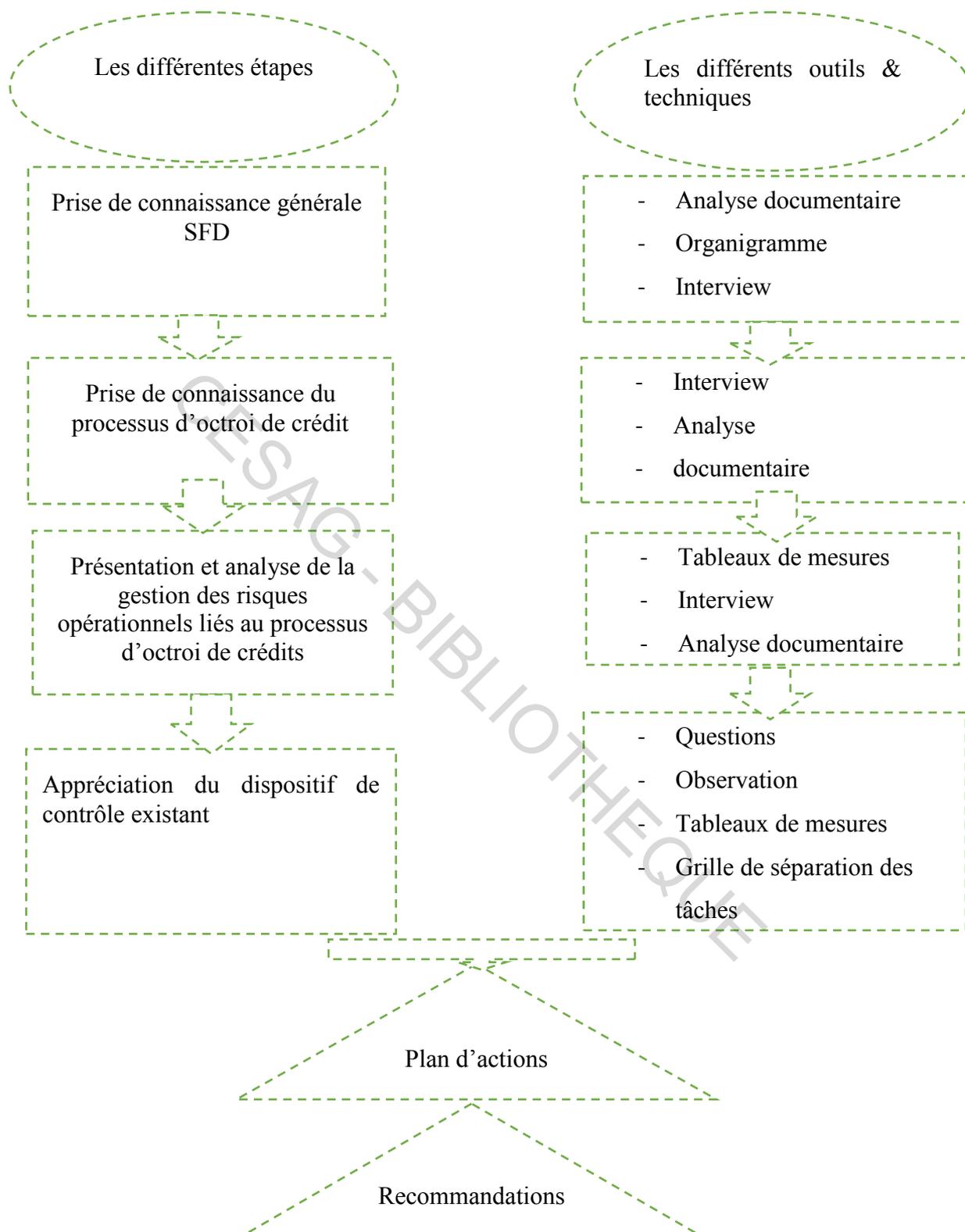
Pour mener notre étude, nous allons adopter une démarche méthodologique sous tendue par un modèle d'analyse comportant un certain nombre de variables. Une fois le modèle d'analyse présenté, nous exposerons les outils de collecte de données utilisées.

### 3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est une présentation schématique de notre démarche scientifique de la résolution théorique du problème d'étude. Ce modèle consiste à décliner les différentes étapes nécessaires pour mettre en relief la gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédits.

Notre démarche est décomposée en quatre phases (prise de connaissance générale du SFD, la prise de connaissance du processus d'octroi de crédits, la présentation et l'analyse des résultats, le plan d'actions et pour finir nous émettrons des recommandations pour une meilleure gestion des risques à ALIDé. Toute cette démarche est schématisée dans la figure ci- après.

**Figure 2: modèle d'analyse du processus d'octroi de crédits**



Source : nous même

### **3.2 Les techniques et outils de collecte et d'analyse des données**

Il sera question d'aborder les différentes techniques et outils que nous avons utilisés pour collecter les informations et ceux que nous avons utilisés pour leur analyse.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons recouru à plusieurs techniques dans l'ordre ci-après :

- l'observation ;
- l'analyse documentaire ;
- l'interview ;
- le questionnaire du contrôle interne ;
- l'analyse documentaire ;
- le tableau d'identification et d'analyse des risques ;
- la grille de séparation des tâches.

#### **3.2.1 L'observation**

Il existe deux types d'observation, à savoir : l'observation physique et l'observation directe (Valin & al., 2006 : 178). Qu'elle soit physique ou directe, l'observation permet de comprendre les procédures des cycles ou processus mis en place par l'entreprise ; de s'apercevoir si, dans les explications (au cours de l'entretien) une partie de la procédure a été omise.

Nous avons utilisé cette technique pour voir les acteurs dans l'exécution de leurs tâches. Elle a couvert toutes les différentes étapes du processus d'octroi de crédit. Elle nous a permis de vérifier les informations obtenues lors des entretiens.

#### **3.2.2 L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire nous a permis de prendre connaissance du SFD en général, son secteur, son environnement ainsi que les lois et règlements qui le régissent notamment les différentes instructions de la BCEAO. Nous avons pris connaissance du manuel de procédure du SFD pour mieux cerner le processus d'octroi de crédits.

#### **3.2.3 L'interview**

Selon Schick (2007 : 181), « l'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». Dans le

cadre de notre étude nous nous sommes entretenus avec les principaux agents du processus d'octroi de crédits. Il s'agit du responsable opérationnel, de tous les chefs d'agences, d'un agent de crédits par agence, des membres de la commission d'octroi de crédits. Ce qui nous a permis de connaître le fonctionnement du SFD en matière de processus d'octroi de crédits d'une part et d'autre part d'apprécier les moyens mis en œuvre dans le processus d'octroi de crédits.

### **3.2.4 Le questionnaire du contrôle interne**

Cet outil nous a permis d'apprécier le dispositif du contrôle interne mis en place, de constater les forces et faiblesses du dispositif. Il est composé en grande partie des questions fermées où le répondant doit répondre « OUI », « NON » et de quelques questions ouvertes. Il nous a permis de comprendre les risques inhérents au processus d'octroi de crédits du SFD.

Nous avons procédé par tête-à-tête avec certains acteurs pour comprendre les réponses données à leurs fonctions et pour d'autres nous avons laissé le questionnaire pour le remplissage. Le résultat de l'utilisation du questionnaire se retrouve en annexe.

### **3.2.5 Le tableau d'identification et d'analyse des risques**

Ce tableau trouve sa source à partir de celui de Jacques Renard. Il comprend : les tâches, les objectifs poursuivis, les risques opérationnels inhérents, le ou les impacts opérationnels en cas de survenance, les dispositifs mis en place pour leur maîtrise enfin l'appréciation sur le ou les dispositifs.

Ce tableau nous a permis de partir de la décomposition du processus d'octroi de crédits, et d'avoir une vue synoptique sur le degré d'efficacité des dispositifs de contrôle, tout au long du processus.

### **3.2.6 La grille de séparation des tâches**

La grille de séparation des tâches décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 : 77).

Elle nous a permis de comprendre la répartition des tâches dans tout le processus. Ce qui nous a permis de vérifier le respect du principe de séparation des tâches et de mettre en exergue les cumuls de fonctions clés. Le résultat de l'utilisation de cet outil se trouve en annexe.

Cet outil complètera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis.

Ce chapitre nous a permis d'opter pour une démarche suivant notre modèle d'analyse. Il porte sur les techniques et outils de collecte de données, qui sont utilisés pour permettre de recueillir, rassembler, traiter et analyser les informations. Ainsi elle annonce la seconde partie qui sera axée sur l'analyse des résultats l'élaboration du plan d'actions et la formulation des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la première partie**

Nous avons abordé dans cette première partie, le cadre théorique de l'étude qui a mis en exergue l'historique des SFD, leurs objectifs et missions, puis nous avons mis accent sur le processus d'octroi de crédits ainsi que la gestion des risques liés à ce processus. De plus, l'accent a été mis sur l'approche d'évaluation des risques opérationnels ainsi que le modèle d'analyse.

Dans les lignes qui suivent nous allons aborder le cadre pratique de la gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédits à travers :

- la présentation de la structure ;
- la description exacte du processus d'octroi de crédits ;
- et la démarche proprement dite.



**DEUXIEMME PARTIE: CADRE PPRATIQUE**

## **Introduction de la deuxième partie**

En Afrique, le secteur financier est en plein essor plus précisément celui des SFD. Comme toutes les institutions de crédits, les SFD sont confrontés à des difficultés liées à la maîtrise du processus d'octroi de crédit. Il convient donc de les identifier en vue de leur maîtrise à travers la mise en place de dispositifs de contrôle conforme à la réalité des SFD.

Dans cette partie qui est la suite de la première, qui nous a permis de faire une synthèse de la revue de littérature, et de la méthodologie de recherche, nous entamerons celle-ci, qui est relative au cadre pratique de notre étude. Ainsi, nous allons dans un premier temps présenter ALIDé ensuite, nous allons définir le processus d'octroi de crédits et la gestion des risques à ALIDé, identifier les risques et les évaluer et pour finir nous allons procéder à la présentation du plan d'actions pour enfin déboucher sur les différentes recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE ALIDé**

ALIDé est une institution de microfinance qui développe la vision de «rester une institution de microfinance responsable, rayonnante et financièrement pérenne.». Depuis 2006, elle nourrit cette vision afin de la concrétiser c'est ainsi qu'elle opte pour l'inclusion financière des personnes défavorisée du point de vue de l'accès au financement bancaire.

Dans ce chapitre, consacré à la présentation de l'institution, nous allons décrire ALIDé à travers son historique, sa mission, son environnement, ensuite nous faire un aperçu de ses activités, et enfin, décrire sa structure fonctionnelle et organisationnelle.

### **4.1 Historique, Mission et Environnement de ALIDé**

Cette partie présente l'historique, la mission et l'environnement de ALIDé.

#### **4.1.1 Historique**

L'Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement (ALIDé) est une Institution de Micro Finance (IMF) qui a vu le jour le 14 janvier 2006 suite à la transformation institutionnelle du Programme Crédit Epargne de l'ONG française Initiative Développement (ID). C'est en effet le développement des différentes composantes d'un programme intégré lancé en 1995 par ID et la recherche d'une pérennité au niveau des actions qui ont abouti à la séparation entre le volet microfinance et les autres volets à vocation purement sociale (Accompagnement Familial, Santé, Education, ...).

Depuis 1998, le volet microfinance a progressivement étendu sa zone d'intervention à de nombreux quartiers de Cotonou où vivent les familles les plus défavorisées, exclues des systèmes de crédit et d'épargne classiques.

Après huit (8) années d'exercice sous convention, ALIDé a reçu son agrément le 18 novembre 2013 par arrêté ministériel N°3050/MEF/DC/CSSFD/CA/SRSSFDD et est officiellement reconnue sous le numéro L.13.0043 Cet agrément permet à l'institution d'effectuer des opérations d'octroi de crédits, de collecte de l'épargne et les engagements par signature sur toute l'étendue du territoire national. Elle est membre de l'Association Professionnelle des SFD (Consortium Alafia).

Aujourd'hui, outre l'Agence Centrale sise au siège social au quartier Vêdoko à Cotonou,

ALIDé dispose de neuf (9) agences que sont les agences de Cadjèhoun, d'Agbodjèdo, d'Agblangandan, de Sainte Rita, d'Allada, de Porto-Novo, de Cocotomey, de Calavi et de Bohicon.

#### **4.1.2 Mission**

La mission de ALIDé est d'améliorer les conditions de vie des populations défavorisées en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité.

##### **4.1.2.1 La sélection des dossiers et détermination des paramètres de crédits**

Les procédures de sélection des dossiers et de choix des paramètres des crédits présentent les principaux critères de sélection et les différents aspects dont l'institution tient compte pour la bonne gestion du crédit. Ils sont déterminés à l'avance pour permettre la minimisation des risques de crédit et à priori permettre la sélection de dossiers susceptibles de connaître un bon dénouement. Ils se font suivant deux catégories de crédits à savoir :

- les crédits individuels ;
- les crédits de groupe.

#### **4.1.3 Environnement de ALIDé**

L'environnement d'une entreprise peut être défini comme l'ensemble des éléments externes et internes qui influent sa vie ou sur lesquels elle a aussi d'influence. Ces éléments peuvent être regroupés selon qu'il soit du micro-environnement ou du macro-environnement.

##### **4.1.3.1 Micro-environnement**

Il peut être défini comme l'ensemble des éléments qui ont une influence directe sur le fonctionnement de l'entreprise. ALIDé s'est fixé pour objectif principal l'accès facile et rapide aux services financiers des personnes à faibles revenus qui ont l'initiative d'entreprendre ou de développer une activité. Les bénéficiaires cibles des services d'ALIDé sont des commerçants, producteurs des cultures vivrières et des personnes qui exercent une profession libérale. Ces derniers représentent une grande part de l'activité économique du pays. ALIDé a une préférence particulière aux personnes qui n'ont pas accès à un financement adéquat et qui ne disposent pas d'avoir personnels ou familiaux leur permettant de développer leurs activités.

Notons qu'ALIDé veille à ce que les femmes (représentent 95% des bénéficiaires de crédit) jouissent d'un accès adéquat et équitable à l'information et aux crédits.

#### 4.1.3.2 Les partenaires et les concurrents

- **Les partenaires**

Dans la réalisation de sa mission, ALIDé est accompagné par plusieurs partenaires, au nombre desquels on peut citer :

- l'ONG française dénommée Entrepreneurs du Monde (EDM) ;
- OIKOCREDIT ;
- le cadre Général de Gestion des lignes de crédit (CGGC) ;
- le Programme National de Développement Conduit par les communautés (PNDCC) ;
- DIAMOND BANK BENIN ;
- le Millennium Challenge Account (MCA-Benin) ;
- le projet de Développement du secteur de l'Artisanat au BENIN (PDSAB) ;
- le Haut- commissariat des réfugiés (HCR) ;
- l'Ambassade des Etats-Unis.

- **Les concurrents**

Pour mieux connaître son environnement immédiat, toute entreprise se doit d'étudier les entreprises évoluant dans le même secteur d'activité qu'elle. A ce titre, ALIDé partage son environnement commercial avec des institutions comme PAPME (Agence pour la Promotion et l'Appui aux petites et Moyennes Entreprises) ; PADME (Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprises) ; FECECAM (Fédération des Caisses d'Epargne et de crédit Agricole Mutuelle), FINADEV (Financial Développement), Vital Finance ; Bénin microfinance, qui sont des institutions de taille capables de ralentir sa croissance si des décisions stratégiques ne sont pas prises.

#### 4.1.3.3 Macro-environnement

Le macro-environnement constitue le milieu éloigné de l'entreprise qui a une grande influence sur elle et sur lequel elle n'a aucune influence. Il est constitué entre autres de : l'environnement démographique, économique et de l'environnement politique légal.

- **L'environnement démographique**

La population active au Bénin est composée d'une population agricole, d'employés du secteur informel urbain, d'employés du secteur formel urbain et d'agents de la fonction publique. Toute cette population est privilégiée dans la définition des marchés cibles d'ALIDé par rapport au crédit épargne.

- **L'environnement économique**

Au niveau local, l'intérêt d'un marché ne dépend pas seulement de sa population, mais également de sa santé économique. Celle-ci est fonction de trois facteurs : le pouvoir d'achat, l'épargne et le crédit.

L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation. L'économie béninoise enregistre des phases de croissance et de récession qui influencent le pouvoir d'achat des consommateurs et le volume total des transactions.

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Le développement du crédit à la consommation a été l'un des principaux facteurs de la croissance économique du pays, car il a permis à de nombreuses personnes d'acheter au-delà de leurs ressources, ce qui a créé davantage d'emploi, donc de revenus et de demandes.

Sans le concours d'un crédit, il serait difficile à certaines personnes de prospérer dans l'exercice de leurs activités ou de pratiquer une activité.

## **4.2 Activités de ALIDé**

ALIDé offre globalement deux types de services à ses bénéficiaires à savoir : les services financiers et les services non financiers.

### **4.2.1 Les services financiers**

Il s'agit de l'épargne et du crédit. Les produits d'épargne sont les compte dépôt à vue (DAV) et dépôt à terme (DAT). En ce qui concerne les produits de crédit, on en distingue deux types à savoir : les crédits sociaux et les crédits économiques.

- **Les crédits sociaux** : Ils sont octroyés aux personnes identifiées comme des plus

vulnérables en raison de leurs conditions de vie très peu reluisantes et de leur statut. Il s'agit du Crédit Coup de Pouce qui est un crédit à taux 0% sans épargne préalable et dont le montant varie de 10.000FCFA à 20.000FCFA, du crédit aux réfugiés, du crédits aux handicapés et du crédit au PVVIH.

- **Les crédits économiques** : Ils sont subdivisés en plusieurs catégories et varient de 25 FCFA à 10.000.000 FCFA. Contrairement aux Crédits sociaux, les crédits économiques génèrent des intérêts et l'accès est subordonné à des conditions préalables. Comme crédits économiques, on distingue :

- **Les prêts premier et second degré (ALODO)** : 25.000FCFA à 75.000FCFA et 80.000FCFA à 450.000FCFA, octroyé aux hommes ou femmes exerçant une activité économique ou justifiant d'un niveau d'activité élevé ;
- **Les prêts CHIGAN** : 500.000FCFA à 10.000.000FCFA, octroyé aux hommes ou femmes ayant un niveau d'activité élevé, ayant eu au moins un prêt 2<sup>nd</sup> degré, disposant d'un domicile et d'un lieu d'activité fixe ;
- **Le crédit agricole** : 25.000FCFA à 5.000.000FCFA, octroyé aux hommes ou femmes exerçant une activité agricole ;
- **Les prêts aux salariés du secteur public et privé (AKOWE)** : 200.000FCFA à 3.000.000FCFA, octroyé aux hommes ou femmes salariés ;
- **Les prêts au personnel** : 30.000FCFA à 3.000.000FCFA, octroyé aux hommes ou femmes salariés de ALIDé ;
- **Les prêts aux membres du conseil d'administration** : 500.000FCFA à 5.000.000FCFA, octroyé aux hommes ou femmes membres du conseil d'administration de ALIDé.
- **Les crédits d'opportunité** : Il s'agit de prêt individuel accordé à toute personne physique ou morale désireux de saisir une opportunité d'affaire. Le montant du crédit varie de 500.000FCFA à 10.000.000FCFA. Les durées de remboursement de ces différents crédits varient de 3 à 36 mois selon le montant et leurs échéanciers qui peuvent être par quinzaine ou mensuels.

#### 4.2.2 Les services non financiers

Il s'agit d'un ensemble d'interventions et d'actions axées sur l'écoute, l'orientation, l'appui conseil et la formation nécessaire pour soulager les difficultés d'un partenaire en relation avec le service et le rendre apte à se prendre en charge. L'objectif est de faire des partenaires

pauvres sans expérience de crédit et dépourvus de confiance, de vrais acteurs économiques.

- **Les permanences sociales**

Elles constituent des activités au cours desquels l'assistant social se met à l'entière disposition des bénéficiaires quels qu'ils soient pour les écouter et trouver avec eux des solutions aux problèmes liés à leurs conditions de vie ou aux crédits. La permanence sociale est un espace qui consacre les activités d'écoute.

- **Le référencement**

Il constitue l'activité qui définit l'extension des actions pour une couverture plus large de l'institution dans le but d'offrir un accompagnement global aux personnes plus pauvres. Il traduit l'élément de partenariat et de collaboration avec les structures spécialisées (Centre de Promotion Sociale, Association Béninoise pour la Promotion de la Famille etc.) dans l'accompagnement social pour faire bénéficier ces personnes plus pauvres des services plus spécifique.

- **Les formations**

La formation de la clientèle est importante dans le processus crédit à ALIDé. Elle fait partie intégrante de la mission sociale de l'institution et se déroule avant tout décaissement de crédit. Deux catégories de formation sont organisées au profit des partenaires aussi bien sur les agences qu'au sein des communautés. Il s'agit des formations en gestion et entrepreneuriat (gestion de crédit, la promotion du produit, le choix de l'activité, la gestion du stock, le calcul du bénéfice, comment prévenir la mévente etc.) d'une part et d'autre part des formations sur les thèmes liés à la santé et à la vie sociale (paludisme, prévention des maladies diarrhéiques, les avantages de la planification familiale, les relations maris et femmes, la scolarisation des enfants, les droits de l'enfant etc.) Au cours de ces séances, il est question pour ALIDé de montrer aux partenaires les conséquences socio-économiques des mauvais comportements dans le domaine du mieux-être physique mental et psychologique sur le développement des activités et implicitement sur la bonne gestion des crédits gage d'une amélioration des conditions de vie.

### 4.3 Structure organisationnelle et fonctionnement

La structure de toute entreprise est constituée par l'agencement en son sein des services les uns par rapport aux autres. Donc la différenciation des entreprises peut aussi se faire selon les types de structures mais, celle adoptée par ALIDé est la structure hiérarchique dont le principe est l'unité de commandement c'est-à-dire un subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef auquel il rend compte. ALIDé dispose de trois types d'organes à savoir :

- les organes de décisions ;
- l'organe de gestion ;
- l'organe de contrôle.

#### 4.3.1 Les organes de décision

Il s'agit de l'Assemblée Générale et du Conseil d'administration.

- **L'assemblée Générale (AG)**

L'assemblée Générale est l'organe suprême de l'association. Elle est composée de dix (10) membres et est présidée par le président du conseil d'Administration ou par le vice-président en situation exceptionnelle. Elle élit les membres du Conseil d'Administration et se réunit une fois par an en session ordinaire ou en cas de nécessité en session extraordinaire. L'Assemblée Générale ne peut valablement siéger que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée et ne délibère qu'à la majorité simple.

- **Le conseil d'administration (CA)**

Il est composé de cinq (5) membres élus par l'assemblée générale conformément à l'article 20 des statuts de l'association. Le conseil d'administration a pour mission de :

- veiller à la mise en exécution des orientations définies et les décisions prises par l'Assemblée Générale ;
- se prononcer sur le programme d'activités et le budget présentés par le Directeur Exécutif ;
- approuver le manuel de procédure contenant l'organigramme ainsi que les modalités de recrutement et de rémunération du personnel salarié de l'association ;
- recruter le Directeur Exécutif ;

- nommer le commissaire aux comptes ;
- établir le rapport annuel qui sera présenté à l'assemblée générale ordinaire ;
- assurer la promotion, l'animation et le rayonnement de l'association sur le plan national et international.

#### 4.3.2 L'organe de gestion

L'organe de gestion est l'organe d'exécution. Il s'agit de la Direction Exécutive. Il est composé de :

- **Le Directeur Exécutif (DE)**

Recruté par le Conseil d'Administration, il :

- assure la gestion courante et le bon fonctionnement de l'association. A cet effet, il prépare et exécute son programme d'activités annuel approuvé par le Conseil d'Administration, dans le respect des dispositions des procédures et du règlement intérieur ;
- est l'ordonnateur du budget de l'association et veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ;
- signe les contrats avec tout partenaire au développement ou institution financière nationale ou internationale sur autorisation du Conseil d'Administration ;
- assure la gestion des ressources humaines, techniques et financières de l'association. A ce titre, il a autorité sur tout le personnel salarié de l'association et en assure le recrutement et le licenciement dans le respect de la réglementation en vigueur. Il propose l'organigramme de l'association ;
- représente par délégation l'association auprès des partenaires ;
- détermine conformément au droit béninois de travail, les salaires, appointements, indemnités, primes et avantages divers consentis au personnel de l'association.

Les services exerçant sous l'autorité du Directeur Exécutif sont les suivants :

- **Le service comptabilité et finance**

Il est dirigé par le Responsable Comptable et Financier. C'est dans ce service que se trouvent le Chef Comptable et ses assistants. Le chef comptable assure la tenue à jour de la comptabilité (la saisie des pièces comptables dans la comptabilité générale ; le suivi des stocks des fournitures ; la cohérence des soldes entre le gestionnaire du portefeuille et le logiciel de comptabilité) de l'institution ; l'établissement des bulletins de paie à la fin de chaque mois ; la production à bonne date des déclarations de l'IPTS et des cotisations à la CNSS et aide le RCF dans les travaux de fin d'exercices. Pour mener à bien sa mission, il se fait aider par deux assistants.

- **Le service des opérations**

Le responsable des opérations (RO) est chargé de la mise en œuvre du plan de développement et de la gestion du portefeuille clients de l'institution. Il est secondé dans l'accomplissement de ses tâches par deux superviseurs des opérations. Les responsables ci-dessus énumérés sont aidés par des agents d'appui qui sont :

- le chef comptable ;
- l'assistante administrative ;
- l'informaticien.

- **Structure Opérationnelle**

ALIDé dispose de neuf (09) agences et au niveau de celles-ci, la structuration est la suivante.

- le responsable mission social ;
- le chef d'Agence de la caisse centrale ;
- le chargé de recouvrement ;
- le superviseur des Opérations de zone ;
- le chef d'agence (CdA) ;
- les agents de crédit (AdC) ;
- le travailleur social ;
- la caissière ;
- le standardiste.

En dehors de celles-ci, ALIDé dispose également d'une agence centrale.

### 4.3.3 L'organe de contrôle

Il s'agit de l'audit interne. Il a pour mission de s'assurer en permanence que le système de contrôle interne mis en place est efficace et permet une gestion optimale des risques. Il exerce sous l'autorité du Conseil d'Administration à qui il rend directement compte. L'audit interne rend également compte au Ministre de l'Economie et des Finances, à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ainsi qu'à la Commission Bancaire. Il est dirigé par le Responsable Audit Interne qui en assure la coordination.

### 4.3.4 Quelques indicateurs de portée de risques

**Tableau 2 : gestion du portefeuille de crédit**

Indicateurs	2012	2013	Variation
Encours de créances en souffrance (en milliers de FCFA)	55 455	98 264	77%
Taux brut des créances en souffrance	2,52%	3,83%	52%
Taux de remboursement des crédits accordés	98,5%	97,40	-1%
Taux de recouvrement des créances en souffrance	24,37%	35,82	47%
Encours brut des créances en souffrance sur ressources affectées (en milliers de FCFA)	0,00%	0,00%	0,00%
Taux brut de créances en souffrance sur ressources affectées	0,00%	0,00%	0,00%
Taux de remboursement des crédits accordés sur ressources affectées	0,00%	0,00%	0,00%
Taux de recouvrement des créances en souffrance sur ressources affectées	0,00%	0,00%	0,00%
Montant des crédits passés en perte (en milliers de FCFA)	15 939	13 794	-13%
Taux de perte sur créances	0,72%	0,54%	-26%

Source : rapport d'activité de ALIDé (2013 : 5)

Ce chapitre relatif à la présentation de ALIDé, nous a permis de connaître non seulement l'historique, la mission et l'environnement de ALIDé mais également d'avoir un aperçu de ses activités, ainsi que son organisation interne. Nous allons ensuite, nous intéresser à la description de la gestion des risques de ALIDé et enfin procéder à son appréciation.

## CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A ALIDé

Ce chapitre est consacré à la description de l'existant, il s'agira dans un premier temps de parler des du processus de crédit ensuite, décrire les étapes du processus d'octroi de crédit de ALIDé. Et pour finir, nous parlerons des dispositifs de gestions des risques mise en place à ALIDé.

### 5.1 Les acteurs du processus

Il s'agit des différents acteurs à divers niveaux qui interviennent dans le processus d'octroi de crédits. A ALIDé, ils se retrouvent à plusieurs niveaux selon le montant du prêt à accorder.

**Tableau 3 : récapitulatifs des membres du COC**

Niveau	Montant du prêt	COC
<b>1<sup>er</sup> niveau</b>	<= 1 000 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef d'agence</li> <li>• Les agents de credits</li> </ul>
<b>2<sup>ème</sup> niveau</b>	> 1 000 000 <= 2 000 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le responsable des opérations</li> <li>• Le superviseur des opérations</li> <li>• Le chef d'agence</li> <li>• Les agents de credits</li> </ul>
<b>3<sup>ème</sup> niveau</b>	>2 000 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le directeur exécutif</li> <li>• Le responsable des opérations</li> <li>• Le superviseur des opérations</li> <li>• Le responsable comptable et financier</li> <li>• Le chef d'agence</li> </ul>

Source : nous-mêmes à partir du manuel des procédures

## **5.2 La description du processus**

Il s'agit de la procédure mise en place à ALIDé.

### **5.2.1 La sélection des dossiers et détermination des paramètres de crédits**

Les procédures de sélection des dossiers et de choix des paramètres des crédits présentent les principaux critères de sélection et les différents aspects dont l'institution tient compte pour la bonne gestion du crédit. Ils sont déterminés à l'avance pour permettre la minimisation des risques de crédit et à priori permettre la sélection de dossiers susceptibles de connaître un bon dénouement. Ils se font suivant deux catégories de crédits à savoir :

- les crédits individuels ;
- les crédits de groupe.

### **5.2.2 La formation de clientèle**

La formation de la clientèle est une partie intégrante de la mission sociale de l'institution, elle se déroule avant, pendant et après les décaissements de crédit. Elle a pour objectif de promouvoir et d'accompagner les activités génératrices de revenus, et l'évolution des conditions socio-économiques des bénéficiaires de crédits à travers :

- le renforcement de quelques bons réflexes empiriques existants chez certains clients ;
- le changement de comportements obstacles au bon développement de leurs activités ;
- le transfert de connaissance et de compétences nouvelles nécessaires à la prospérité de leurs affaires ainsi qu'à l'épanouissement de leurs familles ;
- en somme, le refus des mauvais comportements dans le domaine du mieux-être économique, physique, mental et psychologique et de leurs conséquences sur le développement des activités et implicitement sur la bonne gestion des crédits gage d'une amélioration des conditions de vie.

### **5.2.3 La prise de garanties**

La garantie utilisée est fonction du montant de crédit. Ainsi, à ALIDé les garanties sont de trois sortes à savoir :

- la garantie solidaire ;

- le cautionnement ou les suretés personnelles ;
- les sûretés réelles.

Il faut noter que la plus utilisée est la garantie solidaire compte tenu des caractéristiques de la clientèle desservie par ALIDé.

#### **5.2.4 La constitution du comité d'octroi de crédits**

Pour l'acceptation ou non de l'octroi de crédits, comme dans toutes structures, ALIDé met en place un comité qui est chargé d'étudier les demandes de crédit.

#### **5.2.5 L'étude du dossier**

A ce niveau le dossier fait objet d'une étude minutieuse, mais avant tout, le montage du dossier de crédit est fait. La procédure du montage et d'étude des dossiers est la suivante :

##### **Premier niveau : les agents de crédit**

- informer les clients des critères des produits de crédits disponibles ;
- vérifier la conformité du client à ces critères ;
- remplir la fiche de demande et la faire signer par le client ;
- aider le client à produire un plan d'affaire pour les clients ayant sollicité un prêt supérieur à 1000 000 ;
- établir la fiche d'évaluation financière et la faire signer par le client pour les montants supérieurs à 200 000 ;
- faire des enquêtes de moralité ;
- faire des vérifications sur le bon remplissage du dossier ;
- contrôler les garanties et établir le PV de visite et d'évaluation des biens mis en garantie ;
- présenter le dossier pour contrôle au CDA avant le COC.

##### **Deuxième niveau : le COC**

- faire une proposition sur le montant du crédit ;
- vérifier le respect de la politique de crédit ;
- prendre une décision finale.

### **5.2.6 La procédure de décaissement des prêts**

Dès que la décision est prise par le COC et le dossier reçoit un avis favorable, la procédure de décaissement commence. Elle est composée de deux étapes. La première est celle de la saisie et de l'approbation des demandes de prêts, et ensuite la procédure même qui se décompose en pré décaissement c'est-à-dire, l'établissement du récapitulatif, des chèques, la transmission des chèques, le remplissage et la signature du bon d'entrée de caisse, la passation de l'écriture comptable et pour finir le décaissement. Après le décaissement, il faudrait faire les totaux sur les fiches récapitulatives, enregistrer le total décaissé et le total encaissé des frais de dossier dans le journal ensuite faire la transmission des pièces à la direction pour contrôle du RO et en dernier lieu envoyer à la comptabilité pour archivage.

### **5.2.7 Le suivi et remboursement des prêts**

Une fois le décaissement effectué, il s'agit de réaliser le suivi du prêt afin de s'assurer que les fonds octroyés ont été utilisés dans le cadre de l'objet du prêt et dans les modalités fixées avec ALIDé. Ainsi, le suivi des prêts est une activité délicate prenant en compte l'ensemble des opérations permettant de suivre individuellement les clients et l'ensemble du portefeuille, de s'assurer du respect des clauses du contrat de prêts, de vérifier l'existence physique et l'état de remboursement, de contrôler le client et de le conseiller. Pour ce qui est du remboursement, ils se font tous aux guichets de ALIDé.

### **5.2.8 La procédure de recouvrement des prêts**

Le recouvrement est selon le manuel de procédure des opérations de ALIDé, l'action de récupérer des sommes dues (actives ou passées en perte) par le client dans le respect du contrat de prêt. Le recouvrement débute dès lors qu'un retard est constaté dans le remboursement des prêts ou lorsqu'un changement important est constaté dans la situation des activités du client. Elle peut être à l'amiable ; c'est-à-dire se faire à travers des négociations sans faire intervenir la justice, ou judiciaire c'est-à-dire se faire avec le concours de l'administration judiciaire.

## **5.3 La politique de gestion des risques à ALIDé**

La politique de gestion des risques à ALIDé, liés au processus d'octroi de crédit est définie par le département d'audit interne en association le département opérationnelle qui est par la

suite approuvée par la direction générale. Cette politique s'articule autour des dispositifs de contrôle mis en place en vue de réussir cette mission. Ces contrôles sont le contrôle à priori, le contrôle à posteriori et le contrôle inopiné. A cela s'ajoutent le programme d'audit et d'inspection annuel et le commissariat aux comptes.

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

### **5.3.1 Le contrôle à priori**

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

- le respect des lois et règlements en vigueur relatives aux SFD au Benin et dans l'espace UEMOA ;
- la mise en application du manuel de procédures par les différents acteurs du processus ;
- le contrôle du respect du processus d'approbation ;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine de ALIDé.

### **5.3.2 Le contrôle à posteriori**

Contrairement au contrôle à priori, le contrôle à posteriori intervient au moment du déblocage du crédit. En effet après l'établissement du contrat pour l'octroi du crédit, l'auditeur intervient pour s'assurer que :

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

L'audit certifie ensuite que tous les éléments sont en règle.

### 5.3.3 Le contrôle inopiné

Il peut arriver qu'après analyse du portefeuille de crédit des différentes antennes régionale, la direction mandate une mission spéciale pour un contrôle inopiné si elle estime que le montant des crédits en souffrance est important.

### 5.3.4 Le programme annuel d'audit et d'inspection

Le département d'audit élabore un programme d'audit annuel. Ce programme encore appelé programme de vérification ou encore planning de réalisation leur permet d'analyser minutieusement le portefeuille de crédit de toutes les antennes régionales. C'est un outil important dans la gestion des risques opérationnels qui vient appuyer le responsable opérationnel dans la gestion quotidienne des risques opérationnels auxquels il est confronté.

#### • Le commissariat aux comptes

ALIDé a l'obligation de présenter chaque année des états financiers certifiés par un commissaire aux comptes (CAC). En effet l'article de l'instruction n° 006-06-2010 relative au CAC au sein des SFD des états membres de l'UEMOA stipule : « les états financiers des confédérations, des fédérations, des unions ou des SFD visés à l'article 44 de la loi portant réglementation des SFD, doivent être certifiés par un commissaire aux comptes. Pour les autres SFD qui ne remplissent pas ces critères, la nomination d'un commissaire aux comptes est facultative ». Le champ de certification comprend six points dont le fonctionnement du CI et la gestion des risques.

La mission du CAC vient renforcer la politique de gestion des risques préalablement établie par le département d'audit. Il a pour but de :

- apprécier le système de contrôle interne ;
- renforcer le dispositif de CI déjà en place en formulant des recommandations ;
- rendre compte au top management et des mesures d'urgence à prendre si nécessaire ;
- s'assurer de l'exécution des recommandations en procédant à un suivi.

La description du processus d'octroi de crédit et du dispositif de gestion des risques est une étape fondamentale qui nous a permis d'avoir une d'exposer le processus et mieux comprendre

La gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit des SFD : cas de ALIDé  
les mesures mis en place par ALIDé pour la gestion des éventuels risques opérationnels liés au processus, à fin de limiter son degré d'exposition.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIEES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT DE ALIDé**

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps analyser la gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit de ALIDé, ensuite nous proposeront des mesures à prendre par ALIDé pour une meilleure gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits.

### **6.1 Présentation et analyse des résultats**

Cette partie nous permettra d'analyser le processus d'octroi de crédit que présente ALIDé, et d'apprécier son dispositif de contrôle interne, en faisant ressortir les forces et faiblesses liés au dispositif.

#### **6.1.1 Les résultats au niveau des différentes étapes du processus d'octroi de crédit**

En nous intéressant aux différentes étapes du processus, nous allons présenter les résultats et les analyser

#### **Tableau 4 : la constitution du dossier**

Etapas	Analyse
<p>La sélection des dossiers et la détermination des paramètres de crédit</p>	<p>La sélection des dossiers est la fondation même du processus d'octroi de crédit elle lui permet de s'assurer de la bonne détermination des critères et de l'exhaustivité des données du client.</p> <p>Le client a l'obligation de fournir une demande détaillée comprenant l'essentiel des documents ajour, et indispensable au financement de son activité. Mais très souvent, ils présentent des dossiers incomplets et l'agent de crédit se retrouve dans l'obligation de les relancer ou parfois omet de le faire.</p> <p>Cette situation peut retarder l'exécution du dossier ou entrainer des irrégularités telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la mauvaise détermination des critères ;</li> <li>- l'insertion dans le système de clients ne remplissant pas les conditions ;</li> <li>- l'usurpation d'identité.</li> </ul> <p>Ces irrégularités peuvent affaiblir le processus tout le long et offrir des possibilités de fraude.</p>
<p>Formation des partenaires</p>	<p>La formation des partenaires permet à ALIDé d'offrir des séances de conseils et méthodes de gestions aux clients afin de s'assurer qu'ils maîtrisent effectivement le secteur dans lequel ils s'aventurent. ALIDé n'a aucune programmation des formations. Les irrégularités pouvant découlées de ce processus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de connaissance des projets des clients.</li> <li>- absence d'orientation.</li> </ul> <p>Elles peuvent conduire à une mauvaise évaluation du montant de crédit.</p>

<p>Prise de garanties</p>	<p>La prise de garanties permet de donner à ALIDé une certaine assurance quant au recouvrement de son éventuelle créance. Elle permettra également de s'assurer d'une bonne appréciation de la garantie.</p> <p>Aucune évaluation de ses garanties n'est faite par ALIDé, ainsi cette étape présente les irrégularités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une Garantie inexistante ;</li> <li>- une Garantie vétuste ;</li> <li>- une mauvaise appréciation de la valeur du bien garanti.</li> </ul> <p>Elles exposent ALIDé à une perte au cas où, elle serait amenée à la réaliser pour non solvabilité du client.</p>
<p>La constitution et formation du comité d'octroi de crédit</p>	<p>La constitution du comité de crédit à ALIDé a pour objectif d'assurer de la prise de mesures de sauvegarde afin de permettre à des personnes indépendante d'apprécier de façon objective la demande de crédit qui leur est soumise. A ALIDé, les agents de crédit font partis du comité d'octroi de crédit pour les demandes de crédits inférieures ou égale à 1 000 000 FCFA. Ce fait entraine des irrégularités telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le manque d'objectivité sur évaluation du dossier du client ;</li> <li>- le conflit d'intérêt ;</li> <li>- dossier de prêt par personne interposée. Elles exposent ALIDé à une non-sécurisation des crédits octroyés et favorisent l'octroi de crédit à des personnes non solvables.</li> </ul>

Source: nous même

**Tableau 5 : l'étude du dossier**

Etapes	Analyse
Etude du dossier	<p>L'étude du dossier permet au comité d'octroi de crédit de s'assurer que le dossier comprend les éléments qu'il faut et surtout de s'assurer que le crédit pourra être recouvré. Certains dossiers sous instructions ne font pas objet d'étude suivant la procédure prévue. Cette situation présente les risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une analyse insuffisante ;</li> <li>- une absence d'analyse.</li> </ul> <p>Elles favorisent des situations d'insolvabilité du client et entraîne des manques à gagner pour ALIDé.</p>

Source : nous même

**Tableau 6 : décaissement du prêt**

Etapes	Analyse
Décaissement du prêt	<p>Cette étape permet de s'assurer que le montant approuvé est réellement celui mis à la disposition du client. cette vérification limite les risques d'erreurs sur le montant du prêt lors de sa mise à disposition au client. Des retards de décaissements sont observés ce qui entraîne un bouleversement du programme des clients et peu favorisé un probable retard dans les échéances.</p>

Source : nous même

**Tableau 7 : suivi et remboursement du prêt**

Etapes	Analyse
Suivi et remboursement du prêt	<p>S'assurer du respect des échéances de remboursement par les clients. Les clients ne sont pas toujours relancés à l'approche des échéances. Ainsi ALIDé observe des non remboursements pour motif d'oubli.</p>

Source : nous-mêmes

**Tableau 8 : analyse du recouvrement des prêts**

Etapas	Analyse
Le recouvrement des prêts	<p>Cette étape de la procédure permet à ALIDé de prendre des mesures en vue de recouvrer le crédit des lors qu'un changement important est observé dans le règlement ou quand un retard est observé. ALIDé en dehors des garanties ne fait pas d'actes notariés, les biens pris en garanti sont parfois à la disposition des clients. Cette situation peut provoquer des difficultés pour le recouvrement et entrainer des procédures judiciaires qui font perdre à ALIDé. Aussi, l'inventaire des garanties n'est pas fait, ce qui peut entrainer la disparition des biens mis en garanties et donc une impossibilité de les réaliser.</p>

Source : nous même

### 6.1.2 Appréciation du dispositif du contrôle interne de ALIDé

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organe de direction, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de réalisation et d'optimisation des opérations, de fiabilité des informations financières et du respect des lois et réglementations en vigueur. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un certain moment, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'institution. Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés d'instaurer la culture appropriée capable de favoriser un processus de contrôle interne efficace et d'en vérifier en permanence l'efficacité ; il importe toutefois que les membres du personnel y participent activement.

L'appréciation du contrôle interne permettra de déceler et de déterminer les facteurs pouvant compromettre la réalisation des objectifs opérationnels, d'information et de conformité de ALIDé. La mise en commun des résultats du questionnaire sur le contrôle interne soumis à certains membres de ALIDé, et qui figure en annexe, nous a permis de déduire :

### **Forces du dispositif de contrôle interne**

- ✓ Existence d'un manuel de procédure ;

ALIDé dispose d'un manuel de procédure qui retrace les tâches et leur procédure d'exécution.

- ✓ Bonne connaissance du manuel de procédures par tous les agents ;
- ✓ A chaque opération, ALIDé effectue un contrôle à priori pour s'assurer que le processus d'approbation est respecté ;
- ✓ A chaque déblocage de crédit ALIDé, vérifie les différentes caractéristiques du prêt ;
- ✓ Les agents de crédits font des contrôles inopinés pour s'assurer que le client fait effectivement bon usage du crédit et qu'il poursuit son activité.

### **Faiblesses du dispositif de contrôle interne**

- ✓ Absence d'une cartographie des risques ;
- ✓ Manque de formation des agents de crédits ;
- ✓ Niveau de compétence insuffisant de certains agents de crédits ;
- ✓ Manque de sécurité lors des transferts de fonds collectés ;
- ✓ l'inexistence d'inventaire physique périodique des dossiers de crédits et des pièces justificatives des garanties pouvant avoir comme impact des difficultés pour la réalisation des garanties donc des pertes financières pour ALIDé ;
- ✓ l'insuffisance des mesures prises pour la protection des dossiers de crédits et pièces justificatives contre les risques d'incendie, d'inondation et de vols pouvant entraîner la destruction ou la perte de ces dossiers ;
- ✓ L'inadéquation entre les résultats des analyses de certains dossiers et la réalité car certains clients présentent de faux états financiers certifiés, ce qui pourrait entraîner des pertes financières pour ALIDé ;
- ✓ la lenteur des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de faillite des clients entraînant un retard dans le recouvrement des créances en souffrance.

Au terme de cette analyse, nous pouvons noter que le dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit de ALIDé revêt des insuffisances tant sur le plan conceptuel que sur la mise en œuvre des procédures. Ces sont susceptible

La gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit des SFD : cas de ALIDé  
d'engendrer des manques à gagner pour ALIDé. Afin d'optimiser sa gestion des risques opérationnels, ALIDé doit prendre des mesures

## **6.2 Plan d'actions et recommandations**

Cette partie de notre étude présentera le plan d'action et les recommandations que ALIDé doit suivre en vue d'une gestion optimale de ces risques opérationnels.

### **6.2.1 Plan d'actions**

Pour faire face aux risques liés aux opérations de crédits à ALIDé, nous allons établir un plan d'actions afin d'améliorer et de sécuriser son processus.

**Tableau 9 : plan d'actions**

	Risques	Mesures à prendre	Moyens	Délais de mise en œuvre	Responsables
1	Détournement de l'objet de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de système de suivi, à travers des visites régulières (mensuelles) sur le site du client ;</li> <li>- Accompagnement du client à travers des conseils pour l'amélioration de son activité.</li> </ul>	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel
2	Mauvaise foi du client.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête de moralité sur les clients avant tout octroi de crédit ;</li> <li>- Exiger le Casier judiciaire du client lors de la constitution du dossier.</li> </ul>	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel
3	Insolvabilité du client	Mettre en place une mesure d'accompagnement du client dans son activité pour prévenir des situations d'insolvabilité	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel
4	Fraudes	Contrôle inopiné au niveau des disponibilités des caisses. S'assurer que le client a un duplicata du bordereau de paiement.		Immédiat	Responsable de l'audit
5	Non-respect des échéanciers.	Envoi d'une notification de l'échéance du remboursement deux semaines à l'avance.	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel
6	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation de la garantie avant son acceptation ;</li> <li>- S'assurer qu'elle peut permettre d'avoir le restant dû.</li> </ul>	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel

12	Garantie non fiable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier la fiabilité de la garantie avant son acceptation ;</li> <li>- Faire appel à un huissier pour constater les garanties.</li> </ul>	Manuel de procedure	Immédiat	Directeur general
7	Analyse insuffisante, surestimation ou sous-estimation du dossier de prêt.	S'assurer que les membres du COC sont assez expérimentés pour faire une bonne évaluation du dossier de prêt.		Immédiat	Responsable opérationnel
8	Inadéquation du produit proposé par rapport au besoin du client.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite sur le site du client ;</li> <li>- Entretien avec le client pour s'assurer de la bonne compréhension de son besoin ;</li> <li>- Visite sur le site du client pour estimer le besoin</li> </ul>	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel
9	Données incomplètes sur le client	<p>Mettre en place un comité chargé de vérifier l'exhaustivité des informations recueillies auprès du client.</p>	Manuel de procédures	<p>En fonction des moyens de ALIDé</p> <p>Maximum début janvier 2016</p>	Directeur général
	Collusion entre le client et la commission de crédit	Mettre en place un comité d'éthique chargé de valider la décision d'octroi de crédit.		Immédiat	Directeur général
11	Production d'éléments insuffisants d'appréciation du dossier de crédit	S'assurer que le COC dispose de toutes les informations nécessaires à la prise de décision, pouvant entrainer une bonne appréciation du dossier de prêt.		Immédiat	Responsable opérationnel

La gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit des SFD : cas de ALIDé

12	Garantie non fiable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier la fiabilité de la garantie avant son acceptation ;</li> <li>- Faire appel à un huissier pour constater les garanties.</li> </ul>	Manuel de procédures	Immédiat	Directeur general
13	Mauvaise connaissance du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer d'une bonne connaissance du client par l'agent de crédit ;</li> <li>- S'assurer du respect du processus d'octroi de crédit.</li> </ul>	<p>Sensibilisation des agents de crédits,</p> <p>Evaluation des agents de crédit sur le niveau de connaissance du dispositif.</p>	Immédiat	Responsable opérationnel
14	Mauvaise détermination des critères des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que tous les membres du COC maîtrisent les critères du client avant la décision d'octroi de crédit.</li> </ul>		Immédiat	Responsable opérationnel
15	Manque d'objectivité dans les décisions du	Mettre en place un comité d'éthique chargé de valider la décision d'octroi de crédit.	Manuel de procédures	Immédiat	Directeur general
16	Dossier de prêt par personne interposée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier l'identité du déposant du dossier ;</li> <li>- Exiger le dépôt de dossier par le client même.</li> </ul>	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel
17	Clients fictifs	Faire une enquête pour s'assurer de l'existence réelle du client avant et après l'octroi de crédit	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel
18	Usurpation d'identité	Faire une enquête pour s'assurer de l'existence réelle du client avant l'octroi de crédit.		Immédiat	Les Superviseurs d'opérations

La gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit des SFD : cas de ALIDé

19	Décaissement en trop du montant du prêt	Mettre à la disposition des caissiers des compteuses de billet pour s'assurer du bon décompte des décaissements et même des encaissements.		- En fonction des moyens de ALIDé ; - Maximum début janvier	Directeur général
20	Non adaptation du thème de formation au besoin du client	Entretien avec le client pour connaitre son besoin en termes de formations en vue de l'amélioration de son activité.		Immédiat	Responsable opérationnel
21	Lenteur dans le traitement des dossiers	S'assurer que chaque nouveau dossier ne dure pas plus trois semaines dans le processus.		Immédiat	Responsable opérationnel
22	Garantie inappropriée	Vérifier la possibilité de réalisation de la garantie en cas de non remboursement du crédit avant son		Immédiat	Responsable opérationnel
23	Données obsolètes sur le client	Prévoir un logiciel pour la mise à jour des informations liées aux clients		Immédiat	Directeur General
24	Perte ou destructions des documents	Mettre en place des classeurs bien conservés pour les documents représentatifs de garanties		Immédiat	Directeur general
25	Blanchiment d'argent	- S'assurer que le dépôt effectués auprès de ALIDé, qui fait partie des exigences avant une demande de crédit soit raisonnable et ne cache pas un éventuel blanchiment d'argent. - S'assurer de l'existence		Immédiat	Responsable d'audit
26	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt.	Formation des clients pour leur permettre une bonne détermination de leur besoin en investissement	Programme annuelle des formations	Immédiat	Responsable opérationnel

27	Mauvaise appréciation de la valeur du marché	Faire appel à un expert évaluateur pour évaluer la garantie		Immédiat	Directeur général
28	Influence personnelle d'un membre sur la décision	S'assurer de l'indépendance de chacun des membres du COC.		Immédiat	Responsable opérationnel
29	Mauvaise saisie des informations	Sensibiliser les agents à un autocontrôle de leur tâche.		Immédiat	Responsable opérationnel
30	Approbation tardive	S'assurer que le dossier soit approuvé ou non, dans un délai de 1 mois.	Manuel de procédures	Immédiat	Responsable opérationnel

Source : nous même

## 6.2.2 Recommandations

Après l'élaboration de notre travail axé sur la gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédits des SFD : cas de ALIDé, pour contribuer au renforcement de la maîtrise du risque opérationnel, nous allons formuler des recommandations à l'endroit des différents organes dirigeants de ALIDé.

### Au Directeur de ALIDé

- recruter un risque manager pour l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques ;
- recruter un contrôleur de gestion pour aider au suivi des actions engagées pour prévenir ou réduire les risques, en fournissant notamment, les indicateurs chiffrés au management des risques ;
- mettre en place un comité d'éthique pour la validation des décisions du comité de crédits avant l'octroi des crédits ;
- prendre les services de l'expert pour la mise à jour du manuel de procédure de ALIDé ;
- prendre les services d'un expert évaluateur pour l'évaluation des garanties des clients ;
- recruter des agents qui seront spécialement chargés de visiter le site des clients

pour constater l'évolution de leurs activités parallèlement aux agents de crédits.

### **Aux Responsable Opérationnel**

Les conditions d'octroi de crédit aux demandeurs doivent comporter certaines précisions.

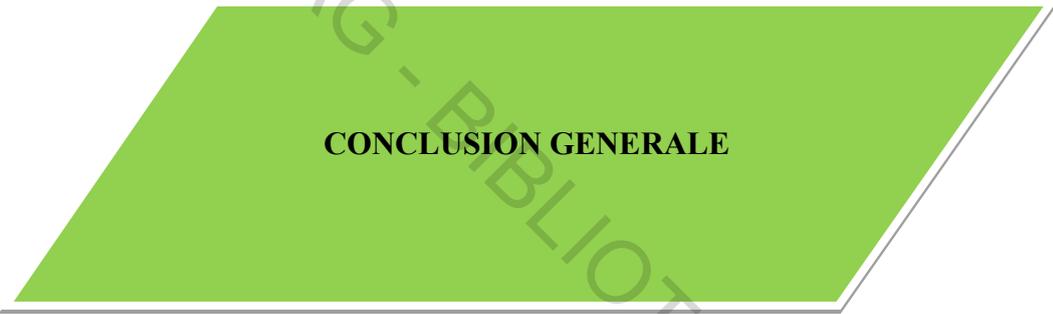
Le responsable doit :

- définir un délai d'analyse des dossiers de crédits ;
- exiger un rapport de visite de la part des agents de suivi de crédit ;
- élaborer une procédure en collaboration avec l'expert évaluateur pour la prise de garanties ;
- suivre les agents de crédit en vue de s'assurer de la prise de conscience des risques qui planent sur la structure ;
- sensibiliser chacun des agents à développer de la culture du risque.

### **Conclusion de la deuxième partie**

La deuxième partie de ce mémoire nous a permis de prendre connaissance du processus d'octroi de crédit à ALIDé et de l'analyser. Les résultats issus de la mise en œuvre de notre modèle d'analyse nous ont permis d'apprécier le dispositif de gestion des risques de ALIDé et de constater qu'il a aussi bien des points forts que des points faibles.

Notre objectif étant, l'appréciation de l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit de ALIDé en vue de leur maîtrise, nous avons fait des propositions pour renforcer le dispositif du contrôle interne. Nous espérons, nonobstant les insuffisances de notre étude que nos remarques et recommandations seront prises en compte par l'organe dirigeant de ALIDé.



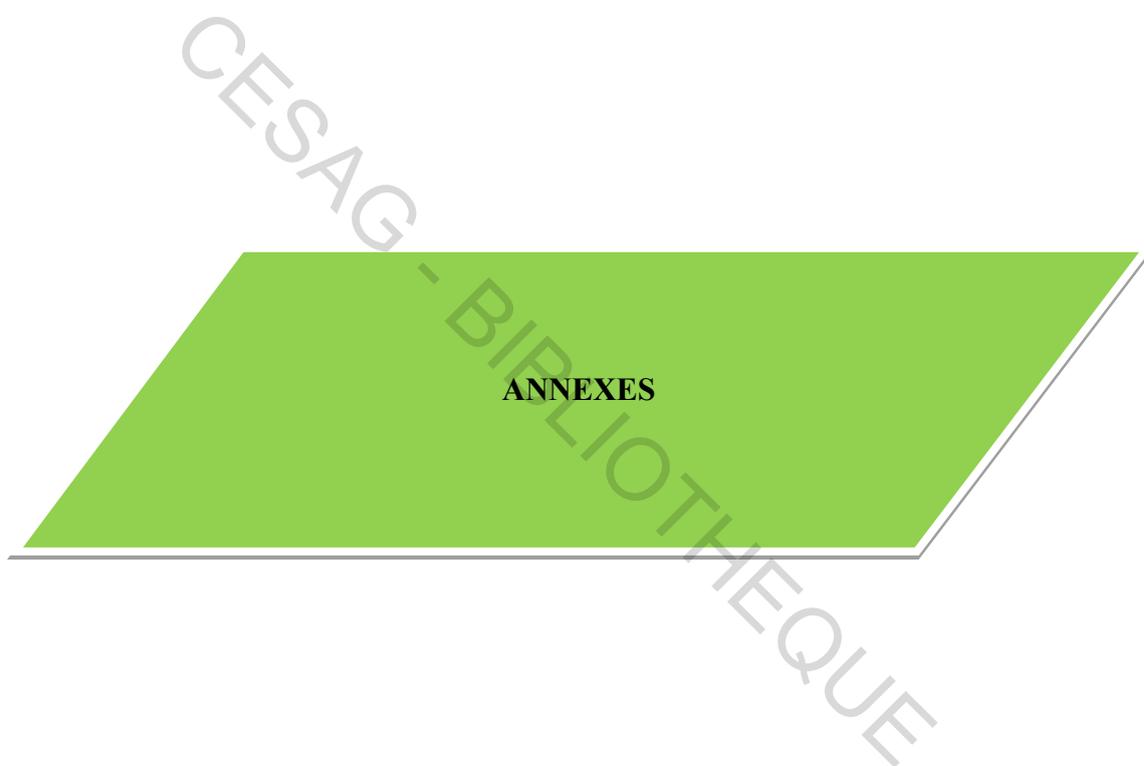
**CONCLUSION GENERALE**

Depuis sa création, ALIDé a toujours fait preuve d'un professionnalisme en matière d'octroi de crédits, cela ce justifiant à travers l'augmentation de sa clientèle. Mais cette capacité à augmenter sa clientèle et étendre son activité ne suffit pas pour conclure de l'efficacité de ces processus. Notre objectif étant l'appréciation de l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit de ALIDé en vue de leur maîtrise, cette étude nous a permis de connaître les risques auxquels ALIDé est exposé, de les analyser, et de proposer des solutions afin de les maîtriser.

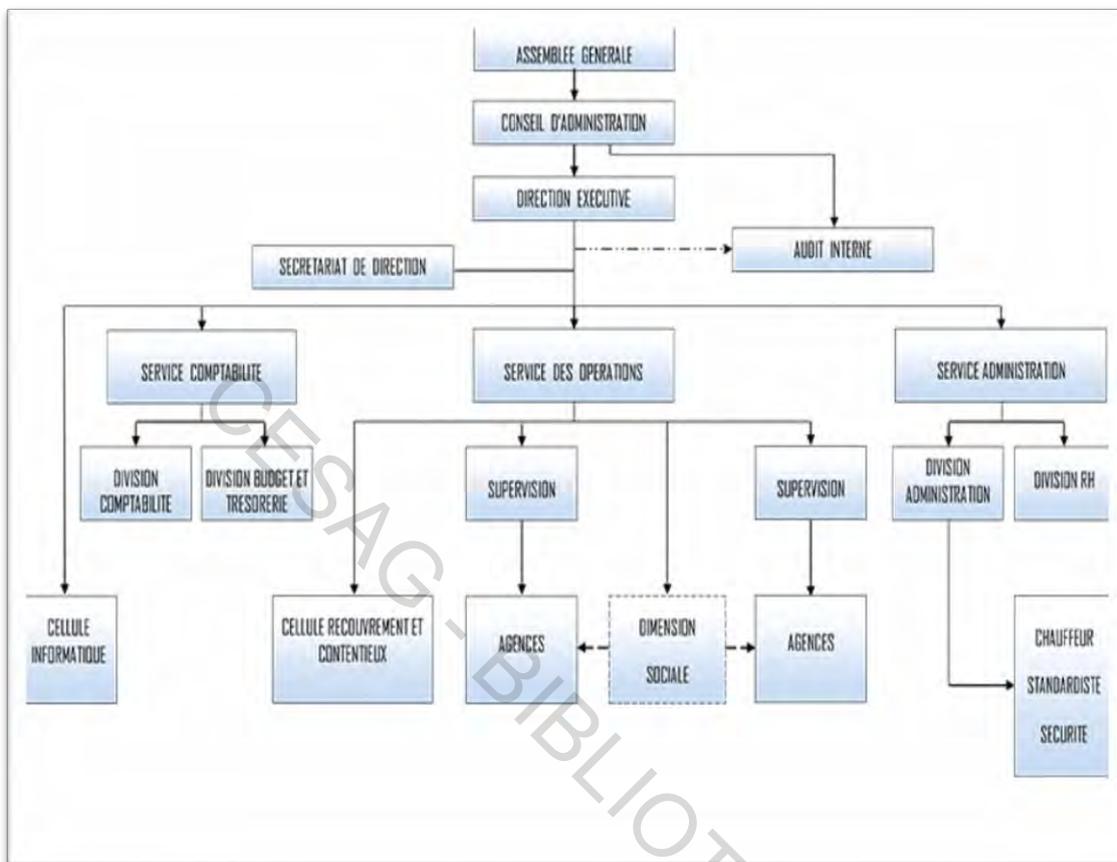
Bien qu'il soit plus facile pour nous de proposer des solutions aux problèmes de gestion des risques opérationnels, leurs concrétisations relèvent d'un autre domaine dans lequel interagissent des contraintes surmontées de dilemmes et de priorités. Ceci étant, la gestion des risques devient un apprentissage permanent dont l'issue dépend non seulement de l'institution, mais aussi de la clientèle et d'autres facteurs imprévisibles. N'étant pas en mesure de maîtriser tous les risques, il subsistera toujours une part de réalités qui ne pourra que remettre en cause la survie et la pérennité de ALIDé.

Néanmoins, comme tout apprentissage, la maîtrise des risques est un processus long et coûteux, nécessitant l'implication de tous les acteurs concernés. Pour y parvenir, il faudra une prise de conscience collective grâce aux formations, sensibilisations, et systèmes de sanctions.

Vu la complexité et l'importance des points qu'implique cette étude, nous n'avons nullement la prétention d'avoir épuisé toutes les théories dans ce domaine. C'est pourquoi nous invitons d'autres chercheurs à y travailler afin de clarifier d'avantage la gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédits des SFD.



Annexe 1: l'organigramme de ALIDé



**Annexe 2: le questionnaire d'évaluation de la probabilité**

Veillez cochez les cases correspondantes au niveau de probabilité des risques énumérés dans le tableau ci-dessous

N°	Risques identifiés	Probabilité			
		1 Très faible	2 Faible	3 Forte	4 Très forte
1	Mauvaise détermination des critères des clients				
2	Clients fictifs				
3	Usurpation d'identité				
4	Données obsolètes sur le client				
5	Données incomplètes sur le client				
6	Blanchiment d'argent				
7	Collusion entre l'emprunteur et L'agent de crédit				
8	Non adaptation du thème de formation au besoin du client				
9	Garantie non fiable				
10	Garantie inappropriée				
11	Mauvaise appréciation de la valeur du marché				
12	Influence personnelle d'un membre sur la décision du COC				
13	Manque d'objectivité dans les décisions du COC				
14	Inadéquation du produit proposé par rapport au besoin du client				
15	Production d'éléments insuffisants d'appréciation				
16	Dossier de prêt par personne interposée				
17	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt				
18	Mauvaise connaissance du client				
19	Analyse insuffisante, surestimation ou sous-estimation du dossier de prêt				
20	Mauvaise saisie des informations				
21	Décaissement en trop du montant du prêt				
22	Approbation tardive				
23	Lenteur dans le traitement des dossiers				
24	Non-respect des échéanciers.				
25	Mauvaise foi du client.				
26	Détournement de l'objet de crédit				
27	Risque d'insolvabilité				
28	Fraudes				
29	Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties				
30	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client				

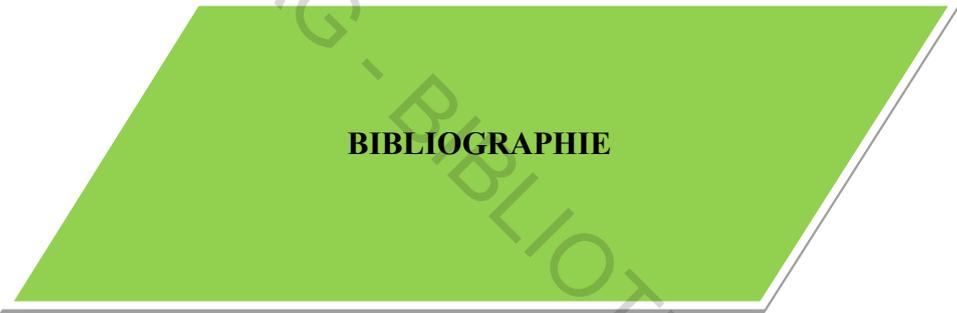
**Annexe 3: le questionnaire d'évaluation de la gravité**

Veillez cochez les cases correspondantes au niveau de gravité des risques énumérés dans le tableau ci-dessous

N°	Risques identifiés	Gravité			
		1 Négligeable	2 Significative	3 Sérieuse	4 Majeure
1	Mauvaise détermination des critères des clients				
2	Clients fictifs				
3	Usurpation d'identité				
4	Données obsolètes sur le client				
5	Données incomplètes sur le client				
6	Blanchiment d'argent				
7	Collusion entre l'emprunteur et l'agent de crédit				
8	Non adaptation du thème de formation au besoin du client				
9	Garantie non fiable				
10	Garantie inappropriée				
11	Mauvaise appréciation de la valeur du marché				
12	Influence personnelle d'un membre sur la décision du COC				
13	Manque d'objectivité dans les décisions du COC				
14	Inadéquation du produit proposé par rapport au besoin du client				
15	Production d'éléments insuffisants d'appréciation				
16	Dossier de prêt par personne interposée				
17	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt				
18	Mauvaise connaissance du client				
19	Analyse insuffisante, surestimation ou sous-estimation du dossier de prêt				
20	Mauvaise saisie des informations				
21	Décaissement en trop du montant du prêt				
22	Approbation tardive				
23	Lenteur dans le traitement des dossiers				
24	Non-respect des échéanciers.				
25	Mauvaise foi du client.				
26	Détournement de l'objet de crédit				
27	Risque d'insolvabilité				
28	Fraudes				
29	Pertes ou destructions des documents représentatifs des garanties				
30	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client				

**Annexe 4: le questionnaire de contrôle interne**

N°	QUESTIONS	REPONSES		JUSTIFICATIONS
		OUI	NON	
1	Disposez-vous d'un manuel de procédure ?			
2	Avez-vous une cartographie des risques ?			
3	Pensez-vous efficace le contrôle interne en matière d'octroi de crédit ?			
4	Connaissez-vous la pertinence de la procédure d'identification des clients ?			
5	Trouvez-vous efficace la procédure de collecte des besoins du client ?			
6	La décision d'octroi de crédit est-elle prise strictement à l'unanimité par les membres du COC ?			
7	Le COC possède-t-il toutes les informations nécessaires à une prise de décision efficace ?			
8	Tous les agents de crédit ont-ils le niveau nécessaire pour une étude à priori des clients qu'ils envoient à l'institution ?			
9	La procédure d'octroi de crédit est-elle strictement respectée ?			
10	Y a-t-il un dispositif permettant de détecter automatiquement les clients en impayé ?			
11	Y a-t-il un suivi efficace des clients après l'octroi de crédit ?			
12	Les agents de crédit disposent-ils des moyens pour une gestion efficace de leur portefeuille ?			
13	Y a-t-il un dispositif de contrôle direct des opérations des agents sur le terrain ?			
14	Les agents de crédit suivent-ils fréquemment des formations ?			
15	ALIDé a-t-elle une culture du risque ?			

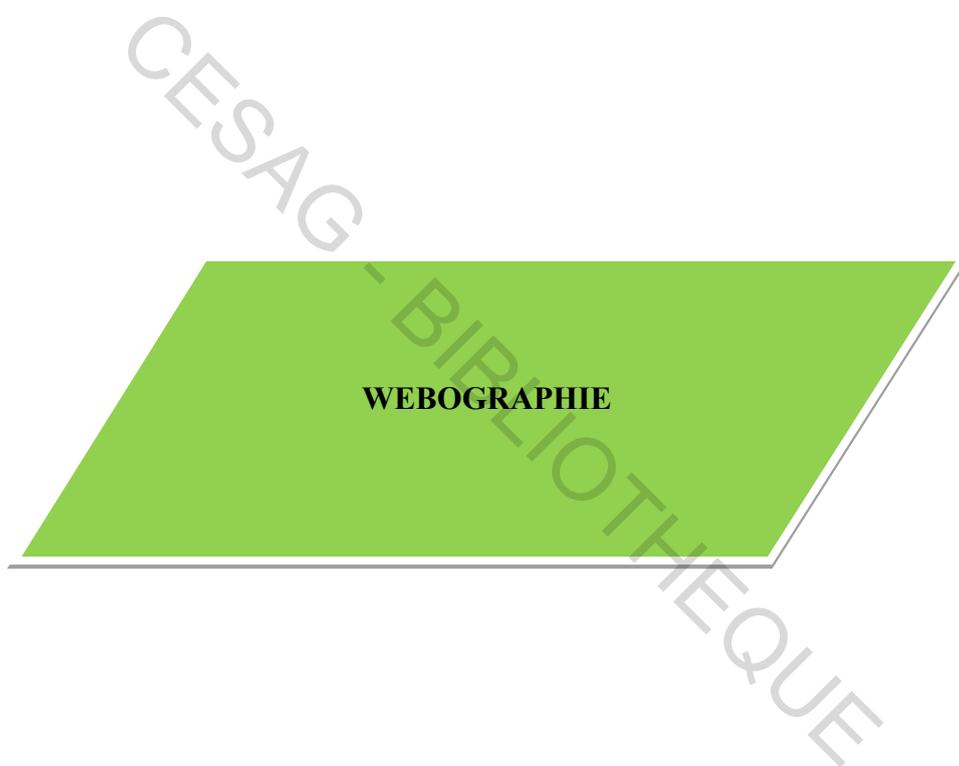


**BIBLIOGRAPHIE**

1. ABRIAL Pierre-Paul (1863), *Etude économique: Du crédit et des institutions de crédit dans leur rapports avec le travail et le bien être des classes peu aisées*, Edition Guillaumin, 186 pages.
2. ANGOT Hugues, FISCHER Christian, THEUNISSEN Baudouin, (2004), *Audit comptable, audit informatique*, Editions de Boeck & Larcier, Bruxelles, 299 pages.
3. BAPST Pierre-Alexandre & BERGERET Florence, (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur*, revue française de l'audit interne Paris 162 pages.
4. BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe, (2004), *Gestion des risques méthode d'optimisation globale*, Edition d'organisation, Paris, 472 Pages
5. BENSALAH Yasmine, (2011), *Montage et étude d'un dossier de crédit, le financement bancaire* », Edition VDN, Grenoble, 27 pages.
6. BERTIN Elisabeth, (2007), *Audit interne ; enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation Paris, 320 pages.
7. BONNAULT Ren LE THEULE Marie-Astrid (2008), *la démarche d'audit, commissariat aux comptes : l'organisation* Paris, 92 pages.
8. CAMARA Lucien, (2006), *La gestion des risques en micro finance*, Editions Plantation, Abidjan, 176 pages.
9. SCHICK Pierre, (2007), *Méthode de conduite d'une mission d'audit*, Edition Dunod, Paris, 232 pages
10. CHURCHILL & Dan COSTER, (2001), *Manuel de gestion des risques en Microfinance*, Edition International Care, Paris 129 pages.
11. COSO II, *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisations, Paris, 207 pages.
12. DESCROCHES Alain, LEROVET Alain, et VALLE Frédérique, (2003), *La gestion des risques : principes*, Hermès science publications LAVOISIER, 286 pages.
13. DUJARIER Marie-Anne, (2008), *Le travail du consommateur, de Mac Do à e-bay, Comment nous coproduisons, ce que nous achetons*, Edition La découverte, Paris, 264 pages.
14. GLOUKOVIEZOFF Georges, (2006), *l'inclusion bancaire des particularités. Un nouveau défi pour l'Etat social ? Colloque International Etat et régulation sociale ; comment penser à la cohérence de l'intervention publique ?*, Paris, 18 pages

15. GUILIEN Raymond & VINCENT Jean (1999), *Lexique des termes juridiques*, 12ème édition, Edition Dalloz, Paris, 561 pages.
16. HAMZAHOUI Mohamed (2008), « *Gestion des risques d'entreprise et contrôles interne* », Norme ISA 200, 315, 330, et 500, 2ème édition Pearson Education France, Paris, 147 pages.
17. IFACI (PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associé) (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 338 pages.
18. IFACI (PRICEWATERHOUSECOOPERS), (2007), *la pratique du contrôle interne COSO Report 2ème édition* 378 pages.
19. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan, (2008), « *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit* », Revue banque Edition, Paris, 271 pages.
20. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan (2008), « *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit* », Revue-Banque Editions, Paris, 271.
21. KEREBEL Pascal, (2009), *Management des risques : inclus secteurs banque et Assurance*, Edition Eyrolles, collection Finance, Paris, 107 pages.
22. LEGAIS Dominique, (2011), *Suretés et garanties du crédit*, 8ème édition, Edition Lextenso, Paris 15 pages.
23. MADERS & MASSELIM, Jean-Luc, (2006), *Contrôle Interne des risques*, Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 257 pages.
24. MERCIER Antoine & MERLE Philippe (2010), « *Mémento Pratique Audit et Commissariat aux comptes* », Edition, Paris 1102 pages.
25. OCDE, (2006), *Glossaire de l'économie de l'OCDE* » – anglais- français Edition OCDE, 559 pages
26. PAVIOT Geneviève (2001), *l'image de la banque selon le concept de personnalisation de la marque, la mémorisation des slogans et la perception d'un élément de l'identité visuelle* : la couleur, Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), 32 pages.
27. PECOURT Nicolas, (2010), *Un monde sans crédit ? Réflexion autour du crédit à la consommation*, Edition d'Organisation, Paris, 154 pages.
28. PEROCHON Françoise BOHOMME Régime (2010), *Entreprise en difficulté, Instrument de crédit et de paiement* », 6ème édition, Edition Lextenso, Paris

- 122 pages.
29. Référentiel comptable spécifique des SFD, (2008)
  30. RENARD Jacques, (2003), *Audit interne : Ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris, 267 pages.
  31. RENARD Jacques, (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition, Edition d'organisation Groupe EYROLLES, Paris, 125 pages.
  32. RENARD Jacques, (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ème édition, Edition d'organisation Groupe EYROLLES 469 pages.
  33. SOW Ousmane, (2005), *le ratio international de solvabilité de banques de Balle I à Bale II ?*, 1ère Edition BP, Dakar, 217 pages.
  34. TARIANT, Jean-Marc & THAUNIER Emmanuel, (2011), *Guide pratique des relations Banque-Entreprise, Optimiser-Financer-Sécuriser-Négocier-Comprendre*, Editions d'organisation, Paris, 7-10 pages.
  35. VAN Greuning Hennie et SONJA Brajovic Bratanovic, (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire* », Editions ESKA, Paris, 384 pages.
  36. VERNIMMEN Pierre, *Finance d'entreprise ?* (2011), Editions Dalloz, Paris 1184 pages.



1. AMRAE (2010), La cartographie des risques ; un outil de gestion des risques <http://www.amrae.fr/amrae/carto.html>
2. BAPST Pierre-Alexandre (2003), Qu'est-ce que le risk management? [www.acors.org/ARLES%2012%20astiskmanquestce.htm](http://www.acors.org/ARLES%2012%20astiskmanquestce.htm) consultation le 02 avril 2015.
3. COSO ERM, *Le management des risques de l'entreprise-Cadre de Référence*, [www.coso.org/.../COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_french.pdf](http://www.coso.org/.../COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf)
4. ROESCH Marc (2003), Réglementation de la Microfinance-beac, <https://www.beac.int/index.php/.../reglementation>

CESAG - BIBLIOTHEQUE