



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de
Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 29
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de
crédit de l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la
Mobilisation de l'Épargne et Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS)**

Présenté par :

Mme DIOUF Virginie Daba M

Dirigé par :

M. TINE Mor Badiane

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2019

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mes parents pour leurs sacrifices et leur dévouement.
- ✓ mes frères et sœurs qui m'ont apportée durant tout mon cursus un soutien moral et financier sans faille.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous tenons à remercier :

- ✓ Monsieur TINE Mor Badiane Associé gérant du cabinet MARISYS - Sénégal (Système Intégré de Maîtrise des Risques - Sénégal), Professeur associé au CESAG qui a accepté d'encadrer ce travail avec une disponibilité exceptionnelle ;
- ✓ tout le corps professoral et le personnel du CESAG, pour la qualité de la formation reçue
- ✓ mes collègues du PAMECAS pour leur soutien

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sigles et abréviations

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
ACEP :	Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
AFSSEF :	Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers
AP/SFD :	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CMS :	Crédit Mutuel du Sénégal
COOPEC :	Coopératives d'Épargne et de Crédit
COSO:	Committee of Sponsoring of the Tread way Commission
DID :	Développement Internationale Desjardins
DRS-SFD :	Direction de la Règlements et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IMF :	Institution de Microfinance
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PAR :	Portefeuille A Risque
PV :	Procès-Verbal
SFD :	Systèmes Financiers Décentralisés
U IMCEC :	Union Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de Crédit
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
UM-ACEP :	Union des Mutuelles de l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
UMOA :	Union Monétaire Ouest-Africaine
UM-PAMECAS :	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit

Liste des tableaux et figures

➤ Liste des tableaux

Tableau 1 : Echantillon de dossiers de crédit étudiés.....	29
Tableau 2 : Echelle de cotation des risques bruts.....	53
Tableau 3 : Les risques liés à la gestion de la croissance du portefeuille de crédit	54
Tableau 4 : Les risques liés à la concentration du portefeuille de crédit	55
Tableau 5 : Les risques liés à la supervision sur les intervenants du processus d'octroi de crédit.....	56
Tableau 6 : Les risques liés à la limitation du crédit octroyé.....	58
Tableau 7 : Les risques liés au suivi et à l'évaluation du crédit.....	59
Tableau 8 : Les risques liés à la qualité et à la sécurisation du portefeuille de crédit.....	60
Tableau 9 : Échelle de cotation du dispositif de maîtrise des risques	63
Tableau 10 : Les risques résiduels du processus d'octroi de crédit	64
Tableau 11 : Plan d'action pour le traitement des risques.....	72

➤ Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'analyse de la gestion du processus d'octroi de crédit de l'UM PAMECAS	27
Figure 2 : Cotations des risques inhérents à l'octroi du crédit.....	62

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de l'UM-PAMECAS	82
Annexe 2 : Guide d'entretien	83
Annexe 3 : Questionnaire d'évaluation du contrôle interne sur le processus crédit	84
Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques du processus d'octroi de crédit	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	5
Chapitre I : Revue de la littérature.....	7
1.1. La microfinance.....	7
1.2. Le crédit.....	12
1.3. Le processus d'octroi de crédit.....	14
1.4. La notion de risque.....	16
1.5. La gestion des risques ou management des risques.....	19
Chapitre II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	26
2.1. Le modèle d'analyse.....	26
2.2. Les outils de collecte et d'analyse de données.....	28
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	31
Chapitre III PRÉSENTATION DU CADRE DE L'ÉTUDE : L'UNION DES MUTUELLES DU PARTENARIAT POUR LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE ET LE CRÉDIT AU SÉNÉGAL (UM-PAMECAS).....	32
3.1. Historique et évolution de l'UM PAMECAS.....	32
3.2. La mission de l'UM PAMECAS.....	34
3.3. Les Conditions d'adhésion et le fonctionnement.....	35
3.4. Le processus d'octroi de crédit au PAMECAS.....	39
Chapitre IV : LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT DE L'UM PAMECAS.....	46
4.1. La politique de crédit du PAMECAS.....	46
4.2. La politique de garantie.....	49
4.3. Le manuel de procédures.....	49
4.4. Le dispositif de maîtrise des risques.....	50
4.5. La cartographie des risques crédits de l'UM PAMECAS.....	51
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	76
BIBLIOGRAPHIE.....	78
ANNEXES.....	81
TABLE DES MATIÈRES.....	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Au lendemain des indépendances, le financement du secteur agricole était essentiellement assuré par les banques publiques de développement, qui permettaient au monde rural d'accéder à des services financiers avec des taux bonifiés et sans exigence de garanties. Cependant ce système de crédit à la fois coûteux et non viable à terme, en raison de taux de remboursement médiocres, n'a pas eu l'effet escompté sur le développement de la production agricole. Ce qui a conduit à la faillite des banques nationales de développement principales actrices de l'offre de crédit au secteur agricole. La nécessité d'une nouvelle approche du financement rural, ainsi que la libéralisation du secteur apparaissent dès lors comme les éléments précurseurs de la microfinance pour répondre au besoin de financement du secteur agricole, des petites et moyennes entreprises, de l'artisanat et de la culture.

La microfinance est l'offre de services financiers aux populations à revenus modestes et/ou ne pouvant accéder aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles.

Au Sénégal, les principaux acteurs du secteur de la microfinance ont d'abord été le crédit mutuel sénégalais, l'alliance pour le crédit et l'épargne et le partenariat pour la mobilité de l'épargne et le crédit au Sénégal qui détiennent près de 80% de la part de marché du secteur de la microfinance.

Les services offerts par les institutions de microfinance encore appelés systèmes financiers décentralisés sont principalement la collecte d'épargne, l'offre de crédit et les engagements par signature. Mais avec le développement du secteur, la gamme de services offerts par les entreprises de microfinance s'est développée en s'élargissant aux transferts d'argent, virements de salaires et pensions, au portefeuille électronique, Cependant, le cœur de métier demeure l'offre de crédit aux populations à revenus modestes qui, pour la plupart, ne remplissent pas les conditions d'accès à la finance classique, surtout en matière de garanties impliquant davantage de risques. Il serait alors judicieux d'étudier ces différents risques.

Notre étude portera sur l'analyse de ces risques dans un système financier décentralisé comme le Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS) avec le thème suivant : « **Analyse de la gestion des risques liés au processus de gestion du crédit au PAMECAS** ».

L'octroi de crédit est la principale activité des systèmes financiers décentralisés. Le crédit est le processus par lequel une institution financière met à la disposition d'un client ses ressources dans le but de les recouvrer ultérieurement avec un profit constitué par les intérêts et frais qui s'ajoutent au montant que doit rembourser le débiteur. Le crédit, qui vient du mot latin « credere » qui signifie confiance, est donc basé sur une anticipation de recettes futures qui peut être sujette à des risques.

L'octroi de crédit est donc fonction de la confiance du prêteur, du temps (durée de remboursement) et du comportement de remboursement de l'emprunteur.

Pour un système financier décentralisé, le risque crédit peut être défini comme l'exposition à une forte probabilité de perte ou qu'un événement puisse empêcher au SFD d'atteindre ses objectifs en matière de crédit.

Le risque crédit est très important dans le secteur de la microfinance en ce sens que les systèmes financiers décentralisés octroient le plus souvent du crédit à des personnes sans historique en matière de crédit, qui ont parfois du mal à faire une bonne évaluation de leur activité et n'ont le plus souvent pas de garantie suffisante à offrir.

Le système financier décentralisé doit bien analyser les risques liés à son cœur de métier, pour pouvoir les mitiger à travers une gestion efficace des risques et ainsi assurer sa pérennité.

Dans notre travail, nous tenterons de répondre principalement à la question suivante : quelle est l'efficacité de la gestion des risques crédit au sein de l'UM PAMECAS.

Pour ce faire, nous nous poserons les questions suivantes :

- Quelles sont les politiques et procédures qui encadrent la gestion du crédit au PAMECAS
- Comment analyser les risques liés au processus de gestion du crédit au PAMECAS ?
- Quelles sont les techniques mises en place pour gérer ces risques afin de réduire leur probabilité de survenance, sinon réduire leur impact dans la vie de l'institution.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit afin de permettre à l'institution d'en avoir une meilleure maîtrise.

Cet objectif principal peut être décomposé en objectifs spécifiques suivantes :

- Décrire le dispositif de gestion des risques mis en place par l'UM PAMECAS
- Evaluer le dispositif de gestion des risques existant
- Apprécier le dispositif en place pour pouvoir dégager des pistes d'amélioration

Cette étude permettra à l'UM PAMECAS d'avoir une meilleure analyse des risques liés au processus de gestion de son cœur de métier qu'est le crédit afin d'améliorer ses procédures pour les atténuer.

Comme étudiante, le travail nous permettra, par une approche pratique, de mieux maîtriser les techniques d'analyse, d'évaluation et de gestion des risques.

La méthodologie adoptée pour notre étude s'articulera autour de trois phases :

- Une étape descriptive qui nous permettra de nous familiariser avec la procédure de gestion du crédit au PAMECAS et le dispositif de contrôle interne appliqué à cette procédure de gestion du crédit ;
- Une étape qui consistera en la collecte, la synthèse et l'appréciation des différents risques liés à ce processus ;
- Une étape qui décrit et analyse le traitement appliqué aux risques.
- Une étape qui nous permettra d'analyser et d'apprécier le traitement apporté.

La première partie qui porte sur le cadre théorique et la méthodologie nous permettra de décrire la méthodologie adoptée et de mieux cerner les notions de microfinance, de crédit, de risque et de gestion des risques.

La deuxième partie qui correspond au cadre théorique de notre étude nous permettra de présenter l'UM PAMECAS et de nous familiariser avec la gestion du crédit au sein de l'institution. Ensuite nous analyserons les risques inhérents à la gestion du crédit au PAMECAS ainsi que leur mode de gestion par l'institution pour proposer des pistes d'amélioration pour une plus grande efficacité de la gestion du risque.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET
METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le cadre théorique de notre étude nous permettra de mieux comprendre ce qu'est la notion de microfinance, ainsi que les notions de crédit, de risque et de gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Revue de la littérature

1.1. La microfinance

1.1.1. Origines de la microfinance

Les origines de la microfinance remontent à la fin du 19^{ème} siècle dans les pays industrialisés de l'Europe avant de s'implanter en Amérique du Nord.

Dès cette époque, une multitude d'initiatives ont vu le jour pour promouvoir l'épargne des classes laborieuses (paysans, ouvriers, artisans), pour la sécuriser et la rémunérer de façon attractive, mais aussi pour la transformer en micro crédits, beaucoup moins coûteux que ceux offerts par les commerçants et autres usuriers de l'époque.

C'est ainsi que la première coopérative d'épargne et de crédit « la Raiffeisen » a été créée en Suisse en 1849, puis la caisse du crédit mutuel créée en 1882 à Strasbourg et la caisse populaire d'épargne et de crédit créée en 1900 en Amérique du Nord par les fondateurs respectifs Friedrich RAIFFEISEN, Hermann SCHULTZ- DELITZ et Alphonse DESJARDINS qui sont considérés comme les pères fondateurs.

A côté de ces structures formalisées, on peut noter les organisations informelles comme les tontines qui regroupent des personnes qui se réunissent régulièrement et qui épargnent en commun pour subvenir au besoin d'un de leurs membres. Chaque épargnant bénéficiera à un moment donné de l'épargne collectée qu'il devra rembourser sur une période déterminée.

Mais la microfinance telle que nous la connaissons de nos jours a été popularisée plus tard en 1976 par Muhammad Yunus avec la création de la première institution de microcrédit appelé « Grameen Bank » au Bangladesh qui popularise le crédit solidaire ; c'est un crédit octroyé à un groupe dont chacun des membres est solidaire des autres pour mettre le financement reçu à profit et le rembourser aux termes convenus.

En Afrique, les pionniers de la microfinance sont le Ghana (1920), le Cameroun (1963), le Nigéria, le Kenya et l'Ouganda (1956).

La microfinance s'est beaucoup développée et est présente presque partout dans le monde. Différentes études estiment qu'aujourd'hui 10 000 IMF touchent plus de 190 millions de clients, dans 85 pays. On estime à 500 millions le nombre de personnes toujours en attente de financement (microworld.org). Les plus grandes IMF se trouvent en Asie, et en Amérique

latine. Mais la microfinance s'est également bien développée en Amérique du Nord et Amérique Centrale ; Afrique sub-saharienne, Maghreb, Moyen-Orient, Europe de l'Est, Europe de l'Ouest.

1.1.2. Définition et objectifs

La microfinance est l'octroi de services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne), à des personnes développant une activité économique productive, le plus souvent de l'artisanat ou du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique (il s'agit des pauvres, sans revenus fixes, qui n'offrent aucune des garanties en vigueur dans les institutions bancaires commerciales).

Les organisations qui offrent les services de microfinance se regroupent sous le nom d'institution de microfinance ou SFD. Elles peuvent prendre différentes formes : coopératives d'épargne et de crédit, ONG, programmes établis par des organisations internationales, institutions de microfinance régulées (légalement reconnues dans leur pays d'activité et soumises aux règles de la microfinance) et des banques de microfinance.

L'aspect le plus connu de la microfinance demeure le microcrédit ; il se définit par l'attribution de prêts de faibles montants à des entrepreneurs, artisans, commerçants ou exploitants agricoles exclus du système bancaire traditionnel. Grâce à ces prêts, ils répondent à leur besoin en fonds de roulement ou en investissement et créent et développent leur propre micro-entreprise.

La microfinance fait aujourd'hui l'objet d'une large attention de la part des acteurs du développement dans la lutte contre la pauvreté en ce sens qu'elle contribue à l'atteinte des OMD : la microfinance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte de ces objectifs. En effet, l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes (portail de la microfinance).

L'accès au micro-crédit a un impact sur plusieurs OMD :

- En améliorant l'activité économique et les revenus, il réduit l'incidence de la pauvreté (OMD 1), améliore l'accès à l'éducation (OMD 2) et à la santé (OMD 4, 5 et 6);
- en facilitant l'accès au crédit des femmes, il contribue à l'égalité des sexes et à l'autonomie des femmes (OMD 3).

On peut dire alors que la microfinance est un important instrument de lutte contre la pauvreté et l'exclusion de populations défavorisées.

1.1.3. La microfinance au Sénégal

Le secteur financier du Sénégal est caractérisé par une dualité entre, d'une part, le système bancaire et, d'autre part, le système financier décentralisé et les expériences de financement décentralisé qui a connu ses débuts vers la fin des années 80.

L'évolution de la microfinance au Sénégal peut être présentée en quatre périodes :

Une première partie marquée par la faillite des banques nationales de développement qui est à l'origine de l'apparition des premières structures d'épargne et de crédit, avec la mise en place d'un dispositif transitoire qui définit l'organisation et les conditions d'agrément et de fonctionnement des SFD (Arrêté n° 1702 du 23/02/1993) avec la création de 120 institutions de microfinance.

Ensuite à partir de 1993, une nouvelle ère de la microfinance s'annonce dans les pays de l'UEMOA marquée par une forte émergence du secteur impliquant la nécessité de mettre en place un cadre réglementaire en vue d'assurer la protection des déposants, de sécuriser les opérations, de permettre une autonomie financière des SFD et d'intégrer la finance informelle dans le cadre légal. La loi 95-03 ou loi PARMEC (programme d'appui à la réforme des mutuelles d'épargne et de crédit) est alors adoptée dans l'UMOA en 1993 et à l'Assemblée Nationale du Sénégal le 23 Décembre 1994 est promulguée par le Président de la République du Sénégal le 05 janvier 1995

Par souci de conformité, certaines structures de microfinance se regroupent en réseaux, c'est alors l'avènement des unions, fédérations, confédérations de SFD autour d'une faitière. On peut citer comme exemple la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS), l'Union des Mutuelle pour l'alliance pour le crédit et l'Épargne pour la Production (UMACEP), l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal (UM PAMECAS), MICROCRED, l'Union des Institutions mutualistes communautaires d'épargne et de crédit (U IMCEC) parmi les réseaux de microfinance présents au Sénégal.

À partir de 2003 le secteur se consolide et se professionnalise permettant ainsi de maîtriser davantage les risques à travers une gestion professionnalisée des IMF, des contrôles efficaces sur le personnel et la recherche d'un meilleur équilibre institutionnel et financier.

La microfinance continue son expansion dans les pays de l'UEMOA, au Sénégal on décomptait près de 275 SFD en 2005 avec un taux de pénétration de 6% de la population. Cette évolution induit un accroissement du nombre de personnes ayant accès aux services financiers, une augmentation des flux financiers, mais surtout une création d'emplois d'où la nécessité pour les autorités de veiller à la stabilité du secteur.

En 2005, la BCEAO a entrepris d'aménager le cadre juridique qui était en vigueur suite à des travaux ayant décelé des insuffisances de la loi régissant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. La nouvelle réglementation régissant les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), adoptée par le Conseil des Ministres de l'UMOA le 17 septembre 2007 sur présentation de la BCEAO a été transmise aux différents Etats membres de l'Union pour adoption.

C'est ainsi que le Sénégal s'est doté en janvier 2009 d'un nouveau cadre légal et réglementaire en adoptant la loi n° 2008-47 du 3 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés et le décret n° 2008-1366 du 28 novembre 2010 pris en application de ladite loi qui va contribuer à assainir le secteur. La loi 2008-47 en son article 6 distingue deux types de SFD : les institutions qui collectent des dépôts et accordent des prêts et celles qui accordent des prêts sans exercer l'activité de collecte de dépôts.

Trois réseaux d'IMF dominent le monde de la microfinance au Sénégal ; il s'agit de la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS), l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal (UM PAMECAS) et l'Union des Mutuelles pour l'alliance pour le crédit et l'Épargne pour la Production (UMACEP), qui détenaient respectivement, en 2009, 35%, 32% et 7% de part de marché.

En 2018 le secteur de la microfinance dénombre plus de 300 SFD pour plus de trois millions d'adhérents pour un taux de pénétration de 19,1%.

Les grands réseaux qui dominent le marché de la microfinance au Sénégal sont :

- la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS) qui arrive en tête avec 33,1% du marché
- L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal (UM PAMECAS qui détient 26,30% du membership¹
- Le groupe MICROCRED qui a 10,5% du sociétariat
- l'Union des Mutuelles pour l'alliance pour le crédit et l'Épargne pour la Production (UM ACEP) détient 5,8% du membership
- l'U IMCEC avec 5,50% du marché.

1.1.3.1. L'environnement juridique de la microfinance au Sénégal

Il comprend le cadre légal, réglementaire et institutionnel constituée des lois et dispositions qui régissent le secteur et le cadre institutionnel qui décrit différents organismes chargés de la promotion, de la représentation et du contrôle des institutions de microfinance.

Le cadre légal et réglementaire des lois et règlements qui régissent le secteur de la microfinance dans les pays de l'UEMOA :

- la loi 2008-47 du 03 Septembre 2008 portant réglementation des SFD au Sénégal ;
- le décret 2008-1366 du 28 Novembre 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal ;
- la loi 2004-09 du 06 Février 2004 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux
- la loi n° 2014-01 du 6 janvier 2014 relative au traitement des Comptes dormants dans les livres des organismes financiers des états membres de l'Union monétaire Ouest africaine (UMOA)
- la loi n° 2014-02 du 6 janvier 2014 portant réglementation des bureaux d'Information sur le Crédit dans les Etats membres de l'Union monétaire Ouest africaine (UMOA)
- le décret n° 95-1004 du 07 novembre 1995 relatif au calcul du taux effectif global des prêts à intérêts

¹ Membership : nombres d'adhérents du système financier décentralisé

- la décision CM/UMOA/019/2014 portant adoption des règles de saisine du Conseil des Ministres de l'UMOA et d'Examen des recours contre les décisions de la Commission Bancaire
- les instructions de la BCEAO
- les Actes Uniformes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), notamment celui sur le droit des sociétés commerciales et du groupement

Le cadre institutionnel est constitué de la direction de la microfinance, du Comité National de Coordination des activités de microfinance (CNC), de la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD, de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (AP/SFD) et des partenaires techniques et financiers du secteur.

1.1.3.2. Les autorités tutélaires

L'autorité de tutelle des systèmes financiers décentralisés est le ministre chargé des finances qui reçoit et donne les autorisations d'exercer, supervise, surveille et régularise le secteur. La Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS / SFD) est chargée d'exercer la tutelle du Ministre de l'Economie et des Finances sur les Systèmes Financiers Décentralisés.

Les instances de régulation et de supervision sont la direction de la microfinance et la direction de la réglementation et de la surveillance des Systèmes financiers décentralisés, de la banque centrale des états de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et de la commission bancaire de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA)

1.2. Le crédit

Chaque agent économique a des besoins qu'il essaie de satisfaire en fonction des ressources dont il dispose. Ces besoins peuvent être des besoins de consommation, d'épargne ou d'investissement. Mais les ressources dont dispose l'agent ne lui permettent pas toujours de satisfaire tous ses besoins en même temps. D'où la nécessité de chercher des ressources supplémentaires à travers le crédit.

1.2.1. Définition

Thierry Duclos définit une opération de crédit par l'acte par lequel une personne, agissant à titre onéreux, met des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Un crédit est une mise à disposition de ressources sous forme de prêt, consentie par un créancier à un débiteur. Pour le créancier, l'opération donne naissance à une créance sur l'emprunteur, en vertu de laquelle il pourra obtenir remboursement des fonds et paiement d'une rémunération selon un échéancier prévu. Pour le débiteur, elle donne naissance à une dette qu'il faudra rembourser majorée d'un coût supplémentaire. Cette rémunération des fonds avancés qui constitue une partie du coût du crédit payé par le débiteur est appelé intérêt.

1.2.2. Typologie du crédit

On peut distinguer plusieurs types de crédit. Leur classification peut se faire selon plusieurs critères parmi lesquelles on peut retenir la durée, le cycle d'exploitation de l'institution, l'objet, le mode de remboursement, la qualité de remboursement :

- la durée
 - Selon la durée de remboursement nous pouvons distinguer :
 - Le crédit à court terme dont la durée de remboursement ne dépasse pas une année.
 - Le crédit à moyen terme dont la durée totale de remboursement est supérieure à un an sans dépasser trois ans.
 - Le crédit à long terme dont la durée de remboursement est supérieure à trois ans.
- le cycle d'exploitation de l'entreprise

Avec le cycle d'exploitation de l'entreprise comme critère, nous avons le crédit d'exploitation qui permet de couvrir les décalages de trésorerie tout au long du cycle d'exploitation de l'entreprise et le crédit d'investissement qui permet à l'entreprise de réaliser dans l'année, et quand elle le souhaite, ses investissements personnels ou professionnels

- L'objet

Nous pouvons distinguer :

Le crédit à la consommation qui est destiné au financement de tous leurs besoins en dehors de l'acquisition d'un logement. Ils sont distribués par les banques, les sociétés financières et les organismes spécialisés.

Le crédit immobilier qui répond au besoin d'acquisition de logement de l'emprunteur.

- Le mode de remboursement

Le crédit peut être remboursé de diverses manières :

- Le prêt amortissable dont le remboursement du capital et des intérêts peut se faire sur plusieurs échéances périodiques (journaliers, mensuels, bimestriel, annuels,).
- Le crédit in fine dont le capital est remboursé en totalité à l'échéance et dont les intérêts sont payés selon une fréquence bien définie.

- La qualité de remboursement

A partir de la qualité de remboursement de l'emprunteur, nous avons :

- Le crédit sain qui ne souffre d'aucun retard de remboursement.
- Le crédit en souffrance qui est un crédit dont au moins une échéance accuse un retard de plus de trois mois.
- Le crédit immobilisé qui était en souffrance et qui, à la suite de régularisation des échéances en retard, est devenu à jour des remboursements.

1.3. Le processus d'octroi de crédit

Pour un travail mieux organisé, une sécurisation et une meilleure maîtrise de son activité, les activités de l'entreprise sont organisées en plusieurs processus.

Selon la norme ISO 9000, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Un processus est un enchaînement ordonné d'activités aboutissant à un résultat déterminé. Il est déclenché par un événement qui lui est externe et doit aboutir à un résultat qui est sa raison d'être (Raquin M & al, 2017 :37).

Un processus se caractérise par

- un événement déclencheur en entrée ;
- une suite d'activités constituant la chaîne des valeurs ajoutées (construction du résultat) ;
- une fin qui se matérialise par un résultat pour le client, bénéficiaire.

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval (Brandenburg H & al, 2006 : 51)

Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

Nous pouvons distinguer trois types de processus qui sont :

- les processus de management : ils correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs. Ils sont sous la responsabilité du top management et ont une action directe sur le fonctionnement de l'organisme et sur sa dynamique d'amélioration.
- Ce sont par exemple les processus de planification des actions, de pilotage de l'amélioration ou de définition et de suivi des objectifs.
- Le processus de réalisation ou opérationnel : il s'agit de l'ensemble des processus qui permettent la réalisation du produit ou du service fourni par l'entreprise à ses clients et correspondent ainsi à l'activité « métier » de l'organisation. Nous pouvons citer comme exemple les processus achat, crédit, livraison, Ces processus couvrent le cycle de vie du produit (ou service), de l'élaboration de l'offre aux services après-vente avec un impact direct sur la satisfaction du client.

- Le processus support : il s'agit de l'ensemble des processus donnant les ressources aux autres processus. Ils représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les processus de support ne créent pas de valeur directement perceptible par le client mais contribuent au succès des processus de réalisation, en leur fournissant les ressources nécessaires. Ce sont les processus relatifs aux ressources humaines, aux infrastructures, à l'environnement de travail et à l'information. Nous pouvons citer comme exemple les ressources humaines, le système d'information, la communication, etc.

De cette typologie des processus, nous pouvons donc dire que le processus d'octroi de crédit peut être classé dans les processus opérationnels et les risques qui y sont liées peuvent donc être classés dans les risques opérationnels. Cependant le crédit étant le cœur de métier des IMF, nous présenterons le risque crédit

1.4. La notion de risque

La notion de risque est liée à la survenance d'un événement aléatoire et imprévisible qui a des conséquences sur l'activité humaine

1.4.1. Définition

Le risque est défini comme la possibilité de survenance d'un événement ayant des conséquences négatives. Il se réfère par nature à un danger, un inconvénient, auquel on est exposé. Il est considéré comme la cause d'un préjudice. « Le risque est la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur » (cabinet Ernst & Young-IFACI)

Selon Camara (2006 :20) le risque pour une institution de microfinance est tout fait ou tout événement dont la réalisation est susceptible de grever son patrimoine. La survenance de l'évènement induit des conséquences qui se traduisent sur trois variables clés de la gestion de l'institution que sont la solvabilité, la liquidité et la rentabilité.

De ces différentes définitions, on peut retenir que le risque est la probabilité qu'un événement puisse affecter la capacité de l'institution à atteindre ses objectifs relatifs à sa solvabilité, sa liquidité, sa rentabilité et in fine sa pérennité.

1.4.2. La typologie des risques dans les SFD

La classification des risques pour une IMF permet de distinguer quatre types de risques :

- ✓ les risques institutionnels qui sont associés aux missions sociale et commerciale du SFD mais aussi à sa dépendance vis-à-vis de ses bailleurs de fonds ;
- ✓ les risques opérationnels qui sont constitués des risques auxquels le SFD est confronté dans la gestion courante de ses activités ;
- ✓ les risques de gestion financière qui se rapportent à la gestion de l'actif et du passif de l'entreprise et à l'absence de maîtrise du cout de fonctionnement de l'institution ;
- ✓ Les risques externes qui sont liés à l'environnement externe de l'institution et sur lesquels elle n'a pratiquement pas de maîtrise.

Les activités des SFD sont constituées principalement de l'octroi de crédit, de la collecte d'épargne et des engagements par signature. Les risques liés au processus d'octroi relèvent donc des risques opérationnels.

Selon Darsa JD (2013 :65) le risque opérationnel couvre, globalement, tous les processus opérationnels, métiers, fonctionnels, organisationnels et d'exploitation de l'entreprise. Le crédit étant l'activité courante des SFD, les risques liés au processus d'octroi du crédit peuvent être considérés comme des risques opérationnels.

1.4.3. Les risques opérationnels

Le risque opérationnel est défini par Darsa J D (2013 :58) comme le risque dont les impacts, directs ou indirects, sont susceptibles d'engendrer un dommage, une perte ou un coût financier à l'organisation, de manière subie ou causée, à court, moyen ou long terme, lors de la réalisation de son activité courante ou quotidienne.

Le risque opérationnel est, selon le Comité de Bâle (2001), « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Il renvoie donc à des inefficiences de l'organisation et du management de l'institution. Il inclut les risques légaux, y compris les sanctions imposées par les autorités de tutelle locales.

Nous pouvons déduire de ces définitions que les risques liés à la gestion du crédit comprennent des risques opérationnels et les risques crédit.

1.4.3.1. Les facteurs de risques opérationnels

Dans son ouvrage intitulé « L'essentiel du postmarché Traitements, risques opérationnels et bonnes pratiques » Marc Salvat (2013 :167) présente quatre grands facteurs de risques :

- le facteur humain : les employés et les employeurs, les clients : manœuvres frauduleuses, litiges liés à la mauvaise qualité des produits, des services, ... les fraudeurs
- les systèmes d'information : les pannes et avaries techniques, les fraudes internes et externes
- les processus : l'absence ou l'obsolescence de procédure, l'absence de contrôles internes ou des contrôles inefficients, la mauvaise application des procédures ;
- les événements extérieurs : les changements ou évolutions du cadre réglementaire, les catastrophes naturelles, les actes terroristes, ...

1.4.3.2. Les types de risques opérationnels des SFD

Camara L (2006 :130) regroupe les risques opérationnels des SFD sous six types qui sont le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de sécurité physique et le risque de sécurité informatique.

Les différents facteurs de risques cités plus haut rapportés aux activités des SFD dont la principale est l'octroi de crédit nous permettent de dégager un certain nombre de risques opérationnels du processus d'octroi auxquels les SFD peuvent être confrontés.

- le risque de crédit : qui constitue la probabilité qu'un emprunteur ne rembourse pas tout ou partie de son crédit aux échéances prévues par le contrat signé entre lui et l'institution.
- le risque de fraude interne : c'est le risque de pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprise (Bale 2)
- le risque de fraude externe : c'est la probabilité de pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers (Bale 2).

- Le risque de ressources humaines qui est un terme générique regroupant les risques liés à la gestion des ressources humaines parmi lesquels on peut noter le risque lié à la qualité des compétences du personnel intervenant dans le processus d'octroi.
- Le risque de non-conformité aux politiques et procédures de l'institution.

1.4.3.3. Le risque de crédit

Le risque de crédit se définit comme la probabilité de non-paiement du crédit octroyé pour une raison quelconque (Dietsch M & al, 2003 :23).

Ce risque peut être considéré comme l'incertitude affectant les montants et les dates auxquels les paiements du débiteur seront effectués. Il est lié aux aléas qui pèsent sur l'évolution de la situation économique et financière de la contrepartie (Kharoubi C&al, 2019 :19)

1.5. La gestion des risques ou management des risques

1.5.1. Définition

Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai pour les SFD qui prêtent de l'argent aux personnes sans historique en matière de crédit ou qui ne tiennent pas la comptabilité de leurs activités ou qui n'ont pas de garantie à offrir.

Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de microcrédits, mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés. La gestion des risques est la prise de risques calculés. Elle réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où le risque se réalise.

La gestion des risques encore appelée management des risques ou risk management est « le processus appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques » (Aubry C & al, 2019: 19)

Selon Le COSO 2 (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), le management des risques est un processus mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels, susceptibles d'affecter

l'institution et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

De cette définition du COSO 2 nous pouvons retenir que la gestion des risques est un processus continu mis en œuvre et porté d'abord par le top management de l'entreprise dans l'élaboration de sa stratégie mais doit également être porté par tous les employés de l'organisation et être développé à tous ses niveaux. Elle permet ainsi à l'entreprise de connaître et de maîtriser les risques qui pourraient entraver le déroulement de la stratégie et des opérations de l'entreprise et par ricochet l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La gestion des risques consiste donc à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour obtenir une bonne connaissance des risques d'une organisation, à déterminer les programmes propres à les traiter dans l'optique du meilleur rapport coût/efficacité, à mettre ces programmes en application, à contrôler leur performance, et à corriger les écarts relevés entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux.

De cette définition de la gestion des risques, nous pouvons dire qu'elle a pour vocation de :

- identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la stratégie et des opérations dans un horizon donné,
- définir les options de traitement, s'assurer qu'une option optimale est choisie,
- mettre en œuvre cette option,
- contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes.

1.5.2. Les étapes de la gestion des risques

AUBRY C & al (2019 : 19) décrit une démarche de la gestion des risques divisée en cinq étapes :

1.5.2.1. L'élaboration d'une stratégie de définition des risques majeurs

Elle consiste pour l'organisation à définir une stratégie pour maîtriser les risques à partir de deux niveaux d'identification. Le premier niveau se fait à partir de ses objectifs stratégiques et ses processus opérationnels. Le second niveau est la visualisation régulière des risques majeurs permanents qui pourraient entraver la mission de l'entreprise.

1.5.2.2. L'identification des risques

L'identification des risques peut se faire à partir d'une démarche descendante par une estimation des risques qui part du top management aux opérationnels. La deuxième démarche dite ascendante consiste à interroger les opérationnels d'abord, puis leurs différents responsables de façon graduelle.

L'identification des risques peut se faire selon plusieurs moyens, à partir d'une analyse des événements passés au sein de l'entreprise ou dans des organisations similaires, d'entretiens avec les agents de l'institution, l'observation, les questionnaires, l'analyse documentaire, ...

1.5.2.3. L'évaluation, la quantification, la priorisation des risques

Les risques identifiés seront évalués à partir de deux critères qui sont leur probabilité de survenance et leur impact sur les objectifs de l'organisation. Le produit de ces deux critères permet de déterminer la criticité du risque. Les risques ainsi identifiés et évalués vont permettre à l'institution d'élaborer ce qu'on appelle la cartographie des risques qui permet d'avoir une hiérarchisation des risques analysés conduisant les dirigeants à se focaliser sur les risques majeurs et sur les systèmes de contrôle interne adaptés.

1.5.2.4. L'identification des dispositifs de contrôle et la définition de plans d'action

Elle consiste en l'analyse et l'évaluation des dispositifs de contrôles de l'institution qui sont essentiellement constitué du dispositif de contrôle interne comprenant des systèmes de contrôle de prévention, de détection et de correction en cas de survenance de risques (CAMARA L,2006 :131) pour apprécier leur efficacité, leur pertinence et leur fiabilité. Cette appréciation permettra alors à l'entreprise de déterminer les risques résiduels et définir un plan d'action pour réduire la probabilité d'apparition et/ou limiter ses conséquences dans le cas où il survient.

1.5.2.5. L'analyse, le suivi et l'apprentissage des risques

L'analyse des résultats se fait en introduisant dans des tableaux de bord des indicateurs de suivi des actions mises en place et de mesure de maîtrise des risques mis sous contrôle. Les questions à renseigner sont le choix des indicateurs, leur fréquence, leur présentation et leur rattachement à un responsable pour chaque processus.

1.5.3. Les outils de la gestion des risques opérationnels

Lucien Camara distingue les outils communs à l'ensemble des risques opérationnels et les outils de gestion des risques spécifiques à chaque type de risque. Cependant à partir de la démarche de la gestion des risques décrite dans le paragraphe précédent, nous pouvons compléter ces outils par la cartographie et le tableau de bord de suivi des risques.

1.5.3.1. Les outils communs à l'ensemble des risques opérationnels

Nous avons le dispositif de contrôle interne y compris la mise en place d'un triple système constitué par les contrôles de prévention, de détection et de correction.

a. Le dispositif de contrôle interne

Selon le Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois (3) objectifs qui sont la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et non financières, et la conformité aux lois et règlements.

Le contrôle interne, tel que défini par le COSO 1, comporte cinq composants. Ces composants procurent un cadre pour décrire et analyser le contrôle interne mis en place dans une organisation. Il s'agit de :

- l'environnement de contrôle, qui correspond, pour l'essentiel, aux valeurs diffusées dans l'entreprise ;
- l'évaluation des risques à l'aune de leur importance et fréquence ;
- les activités de contrôle, définies comme les règles et procédures mises en œuvre pour traiter les risques;
- l'information et la communication, qu'il s'agit d'optimiser ;
- Le pilotage, c'est-à-dire le « contrôle du contrôle » interne.

Le dispositif de contrôle interne met en amont trois (3) lignes de défense :

- les opérationnels doivent s'assurer de la bonne conception et du bon fonctionnement du contrôle interne (1^{er} niveau)

- les supports (chargé de la conformité, la sécurité, la gestion des risques) apportent expertise et conseil par rapport aux objectifs de performance et de contrôle (2^{ème} niveau)
- l'audit interne permet un regard indépendant et des revues variées dans le but d'améliorer le contrôle interne (3^{ème} niveau).

Le contrôle interne permet à l'institution d'avoir une assurance raisonnable sur :

- la conformité aux lois et règlements;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités;
- la fiabilité des informations;
- la fiabilité des comptes publiés.

b. La mise en place de systèmes de contrôle

- Le contrôle de prévention : il vise à éviter les incidents avant leur survenance à travers l'élaboration d'un manuel de procédures qui veille à la séparation des tâches incompatibles auquel tous les employés doivent toujours se conformer ;
- Le contrôle de détection : il permet de déceler les incidents après leur survenance en passant au crible les pratiques des différents services (comptabilité, ressources humaines, informatique, ...) ;
- Le contrôle de correction : il permet de corriger les dysfonctionnements relevés par missions de contrôles à travers la mise en œuvre de leurs recommandations.

1.5.3.2. Les outils spécifiques à chaque risque

L'institution peut mettre en place des outils de gestion selon le type de risque identifié. Ainsi on peut distinguer :

- Les outils de gestion de la fraude : les fraudes sont commises par des personnes, les outils de gestions de la fraude concernent d'une part la politique de gestion des ressources humaines et sont constitués par les procédures de recrutement, de gestion des congés, d'une bonne politique de mobilité et de formation des ressources

humaines. Nous avons aussi d'autres processus pour juguler ou minimiser la fraude, notamment les contrôles automatiques comme les autorisations d'accès, la gestion mots de passe.

- Les outils de gestion des risques administratifs : ils se traduisent par le respect strict des procédures administratives clairement définies et une bonne formation des différents acteurs ainsi que l'instauration de la double intervention dans les opérations et une bonne hiérarchisation des responsabilités.
- Les outils de gestion du risque juridique qui peuvent être le recrutement de personnel qualifié en la matière et/ou le recours à un avocat conseiller.
- Les outils de gestion des risques de sécurité physique : ils sont constitués de la politique et des équipements de sécurité, d'un plan d'évacuation maîtrisé par l'ensemble du personnel.
- Les outils de gestion des risques de sécurité informatique : ils constitués par les moyens de sécurisation du système informatique, des postes de travail et du réseau informatique

1.5.4. Les outils de gestion du risque de crédit : la politique de crédit

La gestion du risque de crédit doit occuper une grande place dans la gestion des risques d'une IMF. Elle implique la définition d'une politique de crédit qui encadre tout le processus d'octroi, de l'expression du besoin de l'emprunteur au recouvrement du crédit octroyé, et qui intègre toutes les dispositions du cadre légal, réglementaire et institutionnel.

1.5.5. Le traitement des risques

Le traitement des risques consiste pour l'institution à mettre en œuvre des actions pour les maîtriser soit à partir de leur cause soit en amortissant leur impact sur l'entreprise.

Louisot J-P (2016 :62) définit cinq catégories de traitements des risques qui sont :

- L'évitement qui consiste à faire appel à des processus alternatifs qui éliminent la cause du risque et ses conséquences ;
- L'acceptation qui suppose de vivre avec le risque en mettant en place des façons de réagir si l'événement se réalisait ;

- Le transfert/partage : c'est le fait d'affecter la responsabilité de la gestion du risque à un tiers, ou la partager avec lui (assurance en matière de financement par exemple mais aussi sous-traitance);
- La réduction qui consiste à mettre en place des éléments pour diminuer la probabilité de survenance, l'impact en cas de survenance ou le développement pour ramener le risque en dessous du seuil de tolérance au risque de l'organisme ;
- L'optimisation/exploitation qui est de développer des actions pour maximiser les conséquences positives pour engranger des gains.

Conclusion du chapitre

La revue de la littérature nous a permis de mieux fixer les notions de microfinance, de crédit et de gestion du risque.

La microfinance qui connaît un essor croissant est devenue un outil majeur de développement mondial qui permet de lutter contre la pauvreté. L'activité principale des institutions de microfinance demeure l'offre de micro crédits aux populations pauvres.

La sécurisation du cœur de métier des IMF à travers la maîtrise des risques qui entourent le crédit doit donc être au centre des préoccupations des SFD.

Chapitre II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous décrivons la démarche adoptée afin d'atteindre l'objectif visé dans notre étude qui est de répondre à notre question principale qui est de savoir quelle est l'efficacité de la gestion des risques crédit au sein de l'UM PAMECAS

2.1. Le modèle d'analyse

La méthodologie adoptée pour cette étude consiste d'abord en une phase analytique, qui consistera d'abord en une prise de connaissance de l'IMF. Ensuite nous décrivons le processus d'octroi de crédit et nous observerons et analyserons le déroulement pratique du processus afin d'en identifier les risques. Nous apprécierons le dispositif adopté pour la maîtrise de ces différents risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Modèle d'analyse de la gestion du processus d'octroi de crédit de l'UM PAMECAS



2.2. Les outils de collecte et d'analyse de données

Pour mener à bien notre étude, nous aurons recours à des techniques et outils de collecte de données.

2.2.1. L'entretien

Il consiste en une communication avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes et de recueillir son opinion.

Le cadre pratique de notre étude s'est déroulé au guichet PAMECAS Bourguiba où nous avons eu des entretiens avec les intervenants du crédit durant la semaine du 24 au 29 juin 2019.

Nous avons eu des entretiens semi directifs sur la base du questionnaire joint en annexe, au niveau du guichet, avec les principaux acteurs du processus d'octroi de crédit, en allant du chargé d'orientation et d'accueil au superviseur de guichet en passant par l'agent de crédit, l'agent de recouvrement et le superviseur de crédit.

Ensuite nous avons eu un entretien non directif avec le chef du service pilotage des risques au niveau de la direction du crédit et risque le 29 juillet 2019

Ces entretiens nous ont permis mieux connaître l'organisation du SFD ainsi que ses politiques et processus et le rôle de chaque intervenant dans la chaîne d'octroi de crédit.

2.2.2. L'observation physique

A partir de l'observation, nous pourrions voir le déroulement du processus d'octroi en vue d'une part de confirmer l'information recueillie au cours des entretiens mais également de comparer la pratique à la théorie en vérifiant la conformité de ce qui se fait réellement et le processus d'octroi de crédit défini par les textes internes du SFD.

Nous suivrons le cheminement des quelques dossiers de crédit, de l'expression du besoin au décaissement en passant par la décision d'octroi.

Ainsi, avons-nous d'une part, assisté à des entretiens entre l'agent de crédit et l'emprunteur dans le cadre de l'instruction du dossier de crédit.

Ensuite nous avons eu à participer à l'entretien de crédit de trois emprunteurs et qui avaient pour objet le commerce, l'achat de mobilier de maison et la satisfaction d'un besoin social.

Nous avons également eu à assister passivement à la tenue d'un comité de crédit qui statue sur la décision d'octroi de crédit.

2.2.2. L'analyse documentaire

Il s'agit de recueillir les documents internes qui nous permettent de prendre connaissance de l'institution, de nous imprégner de ses politiques et procédures en général, mais surtout en matière de gestion du crédit et des risques.

Ainsi pour notre travail, nous avons pris un échantillon de quinze dossiers de crédit pour un encours total de 31 877 733 FCFA soit plus de 10% de l'encours global de crédit du guichet de Bourguiba qui s'élevait à 271 141 000 FCFA au 30 juin 2019. La liste des dossiers étudiés est récapitulée dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Echantillon de dossiers de crédit étudiés

numéro de crédit	type de crédit	montant du crédit	solde restant du	date de déblocage	état du crédit
2227	CREDITS PERSONNEL A MT	850 000	137 029	2017-03-23	Crédit à jour
2347	CRÉDITS PERSONNEL CT	300 000	125 314	2017-07-04	crédit en souffrance
2604	CRÉDITS AFSSEF GROUPE CT	600 000	146 637	2017-12-29	crédit en souffrance
2869	CREDITS PERSONNEL A MT	700 000	421 688	2017-07-10	crédit en souffrance
2885	CREDITS PERSONNEL A MT	1 000 000	657 834	2018-07-26	61 à90 jours de retard
2939	CRÉDITS PERSONNEL CT	80 000	31 301	2018-08-22	crédit en souffrance
2963	CREDITS COMMERCIAL A MT	2 800 000	1 488 151	2018-09-19	61 à90 jours de retard
3105	CRÉDITS COMMERCIAL A MT	1 500 000	1 045 966	2018-12-28	Crédit à jour
3144	CRÉDITS COMMERCIAL CT	200 000	145 147	2019-01-31	Crédit à jour
3178	CRÉDITS PERSONNEL A MT	1 500 000	1 329 125	2019-02-28	Crédit à jour
3189	CRÉDITS COMMERCIAL CT	300 000	246 475	2019-03-07	Crédit à jour
3196	CRÉDITS COMMERCIAL CT	250 000	225 007	2019-02-05	1 à30 jours de retard
3200	PROTOCOLE	2 500 000	2 380 248	2019-03-16	Crédit à jour
3202	PROTOCOLE	2 500 000	2 394 388	2019-03-22	Crédit à jour
3296	CRÉDITS PERSONNEL A LT	2 250 000	2 203 423	2019-05-23	Crédit à jour
3316	CRÉDITS COMMERCIAL A MT	800 000	800 000	2019-06-13	Crédit à jour
3321	CRÉDITS PERSONNEL CT	150 000	150 000	2019-06-14	Crédit à jour
3319	CRÉDITS PERSONNEL A MT	1 000 000	1 000 000	2019-06-19	Crédit à jour
3327	CRÉDITS PERSONNEL CT	450 000	450 000	2019-06-26	Crédit à jour
3329	CRÉDITS COMMERCIAL A MT	1 500 000	1 500 000	2019-06-29	Crédit à jour
3330	CRÉDITS FINANCEMENT AUX ENTREPRISES A MT	15 000 000	15 000 000	2019-06-29	Crédit à jour
Total		36 230 000	31 877 733		

Source : nous même

Notre analyse documentaire portera également sur les documents suivant :

- l'organigramme ;
- le manuel de contrôle interne ;
- le manuel des procédures administratives, comptables et financières ;
- la politique de crédit ;
- la politique de garantie ;
- les notes de services ;
- un rapport de suivi du crédit ;
- un rapport de suivi du recouvrement ;
- trois rapports des missions de contrôle interne et externe.

2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne

Il nous permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place par le SFD et d'apprécier son efficacité. Pour notre étude, le questionnaire présenté en annexe qui sera centré sur les intervenants du processus d'octroi de crédit nous permettra d'apprécier les dispositifs de gestion des risques liés à ce processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Chapitre III PRÉSENTATION DU CADRE DE L'ÉTUDE : L'UNION DES MUTUELLES DU PARTENARIAT POUR LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE ET LE CRÉDIT AU SÉNÉGAL (UM-PAMECAS)

Dans cette partie de notre travail, nous allons présenter l'institution cadre de notre travail, qui est l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal (UM PAMECAS)

3.1. Historique et évolution de l'UM PAMECAS

Le 19 mai 1994 l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) approuvait le Programme d'Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit au Sénégal (PAMECAS) pour une durée de cinq ans avec une contribution de 4,95 millions \$CAN (2 milliards de FCFA).

Parallèlement, le Développement International Desjardins (DID) qui est un grand groupe financier canadien de nature coopérative a développé un projet destiné à faciliter l'accès des femmes au financement ; il s'agit de l'Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers (AFSSEF) financé par la direction du partenariat de l'ACDI.

Les deux programmes AFSSEF et PAMECAS qui intervenaient dans le même secteur de la microfinance et sous la coordination de la même agence d'exécution (DID) se sont rapprochés pour mieux développer leurs activités au profit des femmes.

Son développement a été favorisé par l'existence de potentialités économiques, des mouvements associatifs et des habitudes d'épargne informelle. Mais surtout un cadre juridique et réglementaire, avec la loi PARMEC qui est une loi spécifique aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, adoptée par le conseil des ministres de l'UMOA en 1993 qui sera remplacée en 2008 par la loi 2008-47 portant réglementation des SFD.

A sa création en 1995, PAMECAS n'était présent qu'en zones urbaines et péri-urbaines ; l'implantation des premières caisses du PAMECAS a démarré en 1996.

En 1998, le programme d'appui qui continue son expansion avec la création de 27 mutuelles d'épargne et de crédit qui vont se regrouper autour d'une union de mutuelles : c'est alors l'avènement de l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du

Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS) à l'assemblée générale constitutive du 28 Septembre 1998 avec les 27 caisses de la région de Dakar. C'est vers les années 2000 qu'elle a commencé à se développer en milieu rural.

L'évolution de l'UM PAMECAS peut être présentée en différentes périodes quadriennales.

- La phase d'émergence dont le cadre est constitué des zones urbaines et péri urbaines de la région de Dakar de 1994 à 1999. Le concept de démocratisation de l'accès au crédit et à l'épargne a été testé auprès des populations de Dakar, les résultats sont apparus très largement au-delà des attentes des promoteurs. En effet, l'épargne visée était de 400 millions FCFA en 5 ans, pour environ 12 000 membres. Or, au bout de cette période, les résultats affichaient 3 milliards FCFA pour plus de 40 000 membres avec plus de 98 % des mutuelles qui sont devenues financièrement autonome à partir de 2000.

Les activités du réseau PAMECAS ont commencé à se développer dans les zones péri-urbaines et urbaines de la région de Dakar avec d'abord la collecte de l'épargne auprès des adhérents, puis l'octroi de crédit.

- La deuxième période qui va de 2000 à 2004 correspond à la phase de consolidation avec une orientation du réseau autour quatre points :
 - la consolidation des acquis et la sécurisation de l'information financière avec l'informatisation des caisses à partir de 2002 ;
 - le renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles pour permettre au réseau de relever les défis des prochaines années et fournir un cadre de travail adéquat aux personnes qui l'animent
 - la diversification de son offre de services pour mieux répondre aux besoins de sa clientèle grandissante,
 - un meilleur positionnement dans la région de Dakar avec le nombre de mutuelles qui est passé de 27 à 30 caisses.

La troisième étape de 2005 à 2009 qui marque la maturité du réseau est caractérisée par une prise en charge totale du fonctionnement par les caisses, avec une vision partagée : « Démocratiser l'offre de services financiers, afin d'améliorer la qualité de vie des populations au Sénégal ». Le défi était alors de « moderniser l'organisation et les modes

d'opérations, afin de maîtriser la croissance et d'améliorer le niveau de performance actuelle » autour de quatre objectifs : la reconfiguration du réseau, l'approche marketing, l'informatique au service de la qualité des opérations, la sécurité financière et le management stratégique des ressources humaines. Le réseau PAMECAS qui a fini de s'affirmer dans le secteur de la microfinance, a continué son extension à l'intérieur du pays et est présent aujourd'hui dans douze régions du Sénégal. Il faut aussi noter pendant cette période l'adhésion du réseau à la Confédération des institutions financières (CIF) qui regroupe six grands réseaux d'institution de microfinance de l'Afrique de l'ouest répartis dans cinq pays de la zone UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Mali, Togo et Sénégal).

Pendant la quatrième période, l'institution a eu à rencontrer des difficultés marquées par des problèmes de gouvernance et de gestion. Le conseil d'administration et le directeur général de l'UM PAMECAS ont été révoqués par la DRS SFD. Le réseau a eu également à faire face à des problèmes de comptabilité avec des comptes d'attente qui présentaient un solde très élevé mais aussi le portefeuille de crédit qui était de très mauvaises qualités, des taux d'impayés à deux chiffres. Sur le plan informatique, PAMECAS est toujours confronté au problème de multiplicité des bases de données impactant négativement la qualité des opérations et la sécurité financière matérialisés par des cas de fraudes et des écarts de services de plus en plus importants.

Le réseau PAMECAS s'est doté d'un nouveau plan d'affaire 2015-2019 ayant comme objectif principal le rétablissement de l'équilibre financier et la mise en conformité de ses entités de base. Actuellement, l'UM PAMECAS est devenu un réseau important dans le secteur de la microfinance au Sénégal. Il est composé de 28 caisses de base réparties en 108 agences et est présent dans toutes les régions du Sénégal.

Au 31 décembre 2018, PAMECAS offre ses services à 786 537 adhérents pour un encours de crédit de 39 597 249 767 F FCFA et un volume d'épargne de 42 255 060 258 FCFA.

3.2. La mission de l'UM PAMECAS

La mission du PAMECAS consiste à « promouvoir l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et des communautés de base, dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique » à travers :

- Le développement de Mutuelles d'Épargne et de Crédit viables ;

- La mobilisation de l'épargne locale et la recherche de ressources extérieures ;
- La mise en œuvre de politiques administratives, comptables et financières performantes dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- La promotion et la gestion rationnelle de services financiers accessibles et adaptées ;
- La formation permanente et de qualité du personnel et des dirigeants ;
- La coopération locale, sous régionale et internationale. »

Le réseau se fixe comme vision « La démocratisation de l'offre de services financiers afin d'améliorer durablement la qualité de vie des populations au Sénégal ».

3.3. Les Conditions d'adhésion et le fonctionnement

3.3.1. Les conditions d'adhésion

Conformément aux principes mutualistes, pour être membre de l'UM PAMECAS, les conditions suivantes sont à remplir :

- Etre une institution mutualiste ou une coopérative d'épargne et de crédit dûment agréée par le Ministre chargé des Finances ;
- partager le lien commun ;
- Ne pas être membre d'une autre institution de même niveau ;
- Remplir les conditions de l'affiliation ;
- Souscrire à une part sociale de 400 000 FCFA.

La décision d'affiliation doit être adoptée en Assemblée Générale Extraordinaire à la majorité qualifiée des deux tiers des membres de l'institution.

A l'image des caisses de base membres de l'UM PAMECAS, pour être membre d'une caisse du réseau PAMECAS, toute personne physique ou morale doit :

- remplir une fiche d'adhésion
- fournir une copie de sa pièce nationale d'identité
- souscrire au moins à une part sociale de 6 000 FCFA matérialisant sa participation au capital social de la caisse
- payer des droits d'adhésion de 6000 FCFA
- constituer un solde minimal de 3 000 FCFA dans son compte courant

- et s'acquitter mensuellement de frais de tenue de compte de 500 FCFA

3.3.2. Le Fonctionnement de l'UM PAMECAS

Les caisses de base et la faitière fonctionnent de la même manière ; elles sont dirigées par les organes d'administration, de gestion et de contrôle qui sont le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance et qui sont élus parmi les membres de la caisse ou de l'UM, lors de l'assemblée générale.

3.3.2.1. L'assemblée générale

Elle représente l'instance suprême et est constituée de l'ensemble des membres ou de leurs représentants, convoqués et réunis à cette fin conformément aux statuts (Article 7 du décret 2008-1366). Elle élit les membres des conseils d'administration et de surveillance et du comité de crédit.

3.3.2.2. Le conseil d'administration

Il est l'organe exécutif de l'assemblée générale dont il reçoit mandat et à qui il doit rendre compte au moins une fois l'an. Il veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale.

3.3.2.3. Le comité de crédit

Les membres du comité de crédit sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Le comité de crédit est un organe de décision qui se prononce sur l'acceptation ou le refus d'octroi de crédit. Il gère la distribution du crédit et le suivi du portefeuille conformément aux politiques et procédures définies. Il rend compte de sa gestion à l'assemblée générale.

3.3.2.4. Le conseil de surveillance

C'est l'organe chargé de la surveillance de la régularité des opérations de l'institution, du fonctionnement des autres organes et du contrôle de la gestion. Ses membres sont élus par l'assemblée générale.

Le conseil de surveillance a la prérogative d'entreprendre, ou faire entreprendre, tout contrôle des actifs, des comptes, des livres comptables et extra - comptables, et des opérations et de contrôler l'activité et la gestion du conseil d'administration. Il veille au respect de la Loi et de

son décret d'application, des Statuts, du Règlement Intérieur, de tous les textes et instructions réglementaires en vigueur, des différents textes et règlements de l'UM-PAMECAS et ainsi que des décisions de l'Assemblée Générale.

3.3.3. Les produits offerts par l'UM PAMECAS

La gamme de produits et services offerts par l'UM PAMECAS est essentiellement constituée du crédit et de l'épargne mais nous avons également la domiciliation de salaire et de pension, les transferts d'argent, le courtage d'assurance, la couverture médicale.

3.3.3.1. Les produits d'épargne

Le réseau PAMECAS offre une large gamme de produit d'épargne :

- L'épargne prévoyance : qui permet au membre de faire à tout moment des dépôts et retraits dans son compte et qui n'est pas rémunérée ;
- L'épargne bloquée : qui donne la possibilité de souscrire à un dépôt rémunéré à terme à un taux de 4 à 5 % à condition d'atteindre un montant minimal de 100 000 FCFA pour une durée minimale de six mois ;
- L'épargne nantie : qui constitue un dépôt de garantie en nantissement d'un crédit octroyé
- *L'épargne obligatoire* qui représente 10 % du crédit obtenu et qui est constituée par le membre pendant la durée de remboursement du crédit
- *Le pan d'épargne projet PEP* qui est une épargne prévisionnelle constituée pour le financement d'un projet futur.
- *L'épargne Ndorté* : qui est destinée exclusivement aux jeunes de moins de 25 ans.
- *L'épargne islamique* : qui est une épargne courante conforme aux principes de la loi islamique.

3.3.3.2. Les types de crédit

L'UM PAMECAS offre différents types de crédits à des conditions fixées par la politique de crédit qui définit les conditions applicables à la gestion du crédit au sein du réseau. Elle est subordonnée au respect de la réglementation en vigueur dans le secteur de la microfinance.

Les différents types de crédit qui sont offerts par le réseau PAMECAS définis dans la politique du réseau sont les suivants :

- Le *crédit régulier* : le crédit couvre des domaines sociaux et/ou économiques dans des secteurs non exclus. Il porte sur la consommation, le commerce et les activités professionnelles
- Le *crédit AFSSEF* (Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers) : c'est un financement exclusivement réservé aux femmes et groupes de femmes pour le démarrage ou l'exercice d'activités commerciales stables.
- Le *crédit habitat-social* : est octroyé aux salariés et aux non-salariés exerçant une activité génératrice de revenus. L'objet du financement porte sur l'acquisition d'une maison clé en main ou d'un terrain matérialisé par un titre foncier, la rénovation ou l'agrandissement d'immeuble, l'édification de constructions.
- Le *crédit aux salariés* : il est destiné aux financements des besoins sociaux liés notamment à la consommation, l'habitat et l'équipement.
- Le *crédit islamique* : c'est un financement spécifique octroyé pour répondre à un besoin de consommation, d'équipement domestique ou professionnel, d'investissement dans le respect strict de la charia.
- Le *crédit aux jeunes* : c'est produit spécifique qui consiste à favoriser l'accès au financement pour les jeunes membres âgés de 18 à 30 ans. Le crédit est destiné au financement d'activités génératrices de revenus ou de besoins d'équipement lié à l'activité. Il peut être octroyé sous forme de crédit individuel. Il peut être accordé sous forme de crédit individuel ou de crédit groupe.
- Le *crédit pour l'agriculture, l'élevage et la pêche* : c'est un crédit réservé aux acteurs économiques des secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'artisanat.

3.3.3.3. Les autres produits offerts par l'UM PAMECAS

A côté de l'épargne et du crédit, le réseau PAMECAS met à la disposition de ses membres d'autres produits qui sont :

- la *domiciliation de salaire et pension* qui donne la possibilité au membre de percevoir ses revenus au niveau des guichets du PAMECAS et de disposer de financement à des conditions préférentielles.
- la *mutuelle de santé PAMECAS* : c'est une micro assurance santé qui offre une couverture médicale aux membres et à leurs proches avec le produit « WERLEEN ».

La commercialisation de produits d'assurance vie « ASSUR'MA » et d'assurance-crédit qui garantit le remboursement du crédit octroyé au membre en cas de sinistre (décès ou invalidité temporaire ou permanente et incendie du stock de marchandise de l'emprunteur).

Le réseau PAMECAS commercialise aussi dans ses différents guichets (?) les services de transferts d'argent Wari, Western Union, Money gram, Ria, Money express, Orange money et Rapid transfert.

Dans le cadre de mieux satisfaire ses membres, PAMECAS bancaire a mis en place un guichet automatique et la plateforme « PAMECAS FU LA NEX » qui permet au membre de faire une transaction de dépôts et retraits d'argent auprès de n'importe quelle mutuelle d'épargne et de crédit du réseau.

3.4. Le processus d'octroi de crédit au PAMECAS

Une IMF est opérationnellement efficace si elle maîtrise la base de son métier, c'est-à-dire les opérations sur le terrain. Il s'agit, en particulier, de gérer l'octroi des prêts, le suivi de leur remboursement et les opérations liées à l'épargne des clients (Boyé S& a, 2009 :161)

Le processus d'octroi du crédit regroupe les activités que l'institution doit mettre en œuvre pour satisfaire la demande de financement de ses membres et en définit les différents acteurs.

3.4.1. Le cadre réglementaire applicable à l'octroi de crédit au PAMECAS

Le cadre réglementaire appliqué à l'octroi de crédit est composé de :

- la loi 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés,
- le décret 2008-1366 du 28 Novembre 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des SFD au Sénégal,
- la Loi n° 2014-02 du 6 janvier 2014 portant réglementation des bureaux d'Information sur le Crédit dans les Etats membres de l'UMOA,
- l'instruction 010-08 -2010 relative aux règles prudentielles applicables aux systèmes financiers décentralisés des états membres de l'UEMOA,
- le code de déontologie de l'institution,
- la politique de crédit du l'UM PAMECAS,
- la politique de garantie,

- la politique de recouvrement,
- les règlements intérieur et financiers et statuts de l'institution,
- les conditions d'admissibilité au crédit.

3.4.2. Les acteurs du processus d'octroi de crédit

Les différents intervenants dans le processus d'octroi de crédit de l'UM PAMECAS sont ;

- le membre demandeur de financement ;
- les préposés aux fonctions d'accueil et de vente ;
- les caissiers ;
- les gestionnaires de portefeuille qui sont les agents de crédit, les agents de crédit senior et les gestionnaires de guichet ;
- le superviseur de crédit, le chef d'agence, le directeur ;
- les directeurs de caisses, chef d'agence et assimilés ;
- le comité de crédit ;
- le chef du service analyse et octroi de crédit ;
- le conseiller juridique ;
- les agents de recouvrement.

3.4.3. La description du processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi de crédit définit les différents acteurs et activités qui permettent d'aboutir à la satisfaction du besoin de financement du membre.

Il retrace les différentes activités qui vont de l'expression du besoin de financement du membre au remboursement du crédit octroyé. Il comprend le montage et la validation du dossier de crédit, la prise de décision, la rédaction des documents légaux, et le déboursé, le suivi des remboursements et le recouvrement.

3.4.3.1. Le montage du dossier de crédit

Les principaux objectifs du montage de dossier de crédit sont la satisfaction du client et la limitation des risques dans l'octroi du crédit.

Le premier acteur dans le montage de dossier est l'agent d'accueil qui reçoit la demande de crédit du membre, s'assure qu'il s'acquitte des frais d'analyse de dossier et lui donne un

rendez-vous pour un entretien avec l'agent de crédit. Les dates de rendez-vous sont consignées dans un registre qui sera remis au chef d'agence ou le superviseur de crédit qui procède à la répartition des demandes de crédit entre les différents agents crédit.

Le jour du rendez-vous, l'agent de crédit ou le superviseur de crédit pour les demandes de financement d'un montant supérieur à 3 000 000 FCFA reçoit le membre demandeur de crédit en entretien et collecte les informations en suivant le canevas prédéfini du formulaire de demande de crédit et procède à une analyse préliminaire des informations pour déterminer le besoin réel de crédit du membre.

3.4.3.2. La validation des informations recueillies

Ensuite l'agent ou le superviseur de crédit selon le montant de la demande procède à la validation sur le terrain (domicile et/ou lieu d'activités) des informations recueillies auprès du membre, relatives à ses coordonnées, sa situation financière, son patrimoine, les garanties qu'il peut offrir, Puis il formule une recommandation et transmet le dossier au superviseur de crédit pour une deuxième validation si le montant est supérieur ou égal à 1 000 000 FCFA. Pour les dossiers de crédit supérieur à 5 000 000 FCA qui sont montés par le superviseur de crédit, ils seront contre validés par le directeur de caisse ou le chef d'agence.

Le superviseur de crédit ou le directeur de caisse selon le montant du crédit demandé, procède à l'analyse du dossier en passant en revue les aspects liés au risque et en s'assurant du respect du cadre réglementaire et émet une recommandation puis transmet le dossier au comité de crédit. Pour les crédits de plus de 10 000 000 FCFA, une troisième validation sera faite par le chef du service analyse et octroi du crédit.

3.4.3.3. La prise décision

Le comité de crédit, qui se réunit une fois par semaine, apprécie chaque dossier à l'aide d'un questionnaire et émet une décision qui sera mentionnée sur le dossier de demande de crédit et dans le procès-verbal du comité de crédit. Cette décision peut être l'octroi ou le rejet de la demande de crédit ou son ajournement pour complément d'informations. Enfin le comité de crédit remet les dossiers et le procès-verbal au superviseur de crédit ou au directeur de caisse. Ce dernier devra faire le suivi des dossiers ajournés dans un délai de vingt-quatre heures après la tenue du comité de crédit.

3.4.3.4. La rédaction et la signature des contrats de prêt

Le directeur de caisse ou le chef d'agence remet les dossiers de crédit accordé à l'agent d'accueil ou au caissier pour la rédaction des documents légaux sur la base des décisions du comité de crédit. Les dossiers de crédit et les contrats rédigés sont remis au directeur de la caisse pour revue et signature. Ce dernier remet les dossiers et les contrats signés à l'agent d'accueil qui va appeler les membres pour qu'ils viennent signer leur contrat puis transmet les dossiers à l'assistant comptable pour l'intégration des crédits accordés dans le système d'information.

Si une garantie hypothécaire doit être prise, le directeur de la caisse transmet le dossier au conseiller juridique qui procède aux formalités d'enregistrements de la garantie avec le notaire désigné par le membre.

Enfin les actes notariés sont transmis au directeur de la caisse pour signature.

3.4.3.5. Le déboursé du crédit

Après l'intégration dans le système d'information, l'assistant comptable transmet les dossiers de crédit au directeur de la caisse. Ce dernier s'assure de la conformité et de la régularité de l'intégration et approuve le crédit puis retourne les dossiers à l'assistant comptable ou au caissier principal. Il appartient à celui-ci de positionner le montant accordé dans le compte du membre, lui remet la cédule de remboursement, les copies des contrats de prêt, de nantissement et d'assurance.

Le processus d'octroi de crédit est complété par la procédure de recouvrement qui commence par le suivi de l'utilisation du crédit octroyé qui permet de s'assurer que le membre n'a pas détourné le crédit obtenu de son objectif.

3.4.3.6. La procédure de recouvrement

Il commence par le suivi de l'utilisation du crédit octroyé et comprend entre autres les activités suivantes : le suivi des remboursements, le recouvrement des impayés et le recouvrement précontentieux et contentieux.

a. Le suivi de l'utilisation du crédit

Il permet de s'assurer que le financement accordé a été utilisé pour satisfaire le besoin déclaré par le membre et minimiser ainsi le risque de non remboursement. Il est obligatoire pour tous les crédits de montant supérieur au crédit moyen mensuel de l'institution et pour tous les crédits d'investissement et les déboursés par tranche.

Le suivi consiste pour l'agent de crédit à se rendre chez le membre, avant la date de la première échéance de remboursement, pour s'assurer sur place et sur pièce qu'il n'y a pas eu de détournement de l'objectif du crédit. Si le crédit n'a pas été détourné de son objectif, il faudra alors élaborer un rapport auquel seront jointes les pièces justificatives de l'utilisation du crédit et le classer dans le dossier de crédit du membre. Sinon l'agent de crédit informe directement le directeur de caisse qui va élaborer une notification de détournement d'objectif au membre contre décharge. La copie de la notification déchargée par le membre sera alors classée dans le dossier.

b. Le rappel de la première échéance

Il s'agit de rappeler aux membres bénéficiaires de crédit la date de leur première échéance, une semaine avant la date de l'échéance.

c. Le suivi des remboursements

Il consiste à suivre chaque mois sur la base du rapport des crédits en cours le respect ou non de l'échéance des échéances de remboursement par les emprunteurs. Le suivi est fait le 10 de chaque mois. Le directeur de caisse ou le superviseur de crédit édite à partir du système d'information le rapport des crédits en retard et le remet au gestionnaire du crédit pour qu'il rappelle les membres concernés.

d. Le recouvrement des impayés

Il est déclenché suite au constat d'un retard de remboursement d'une échéance et se fait par étape selon le nombre de mois de retard. Il se fait à des étapes graduelles.

Nous avons d'abord le recouvrement des impayés de 1 à 60 jours qui est du ressort de l'agent de crédit sous la supervision du superviseur de crédit ou du directeur de la caisse.

- le recouvrement des impayés de 61 à 90 jours qui est confié au superviseur de crédit sous le contrôle du directeur de la caisse,

- le recouvrement des crédits en souffrance de 91 à 360 jours pour lequel le superviseur de crédit confie les dossiers de crédit concernés à l'agent de recouvrement qui s'adonne à une visite domiciliaire ou au lieu de l'activité du membre défaillant pour l'inviter à régulariser ses échéances impayées.
- le recouvrement des impayés de plus de 360 jours qui est assuré par les agents de recouvrement de la caisse, les comités de recouvrement composés des dirigeants élus et les agents de recouvrement de la direction juridique et recouvrement. Le recouvrement des crédits dont le solde est supérieur ou égal à 500 000 FCFA est assuré par les agents de recouvrement de la DJR alors que les crédits dont le solde est inférieur à 500 000 FCFA sont recouverts par les comités de recouvrement et prestataires de la caisse.

e. Le recouvrement précontentieux et contentieux

Les intervenants sont le directeur de la caisse, le directeur juridique et contentieux et les conseillers juridiques. Le directeur de la caisse transmet les dossiers concernés au directeur juridique et recouvrement qui l'impute à un conseiller juridique. Ce dernier analyse les différentes voies de recours judiciaires possibles.

Le fait d'avoir assisté et participé à des entretiens de l'agent de crédit avec le membre emprunteur ainsi que l'interview que nous avons eu avec l'agent de crédit et le superviseur de crédit du guichet de Bourguiba nous a permis de voir comment le processus d'octroi s'est déroulé dans la pratique.

Nous pouvons dire que le premier maillon de la gestion des risques du processus d'octroi demeure l'agent de crédit qui doit faire une bonne analyse de dossier qui lui permet d'avoir la capacité réelle de crédit de l'emprunteur à travers la bonne maîtrise de son activité, sa rentabilité, les garanties qu'il peut donner pour couvrir son crédit. La validation, quant à elle, permet de s'assurer de la véracité des déclarations du membre mais également de compléter par des éléments qui n'avaient pas été évoqués lors de l'entretien et qui pourraient l'aider à mieux analyser le dossier de crédit du membre.

Nous avons retenu un fait important dans le processus d'octroi, à savoir la multiplicité des intervenants et la séparation des tâches qui permettent de limiter les risques de fraude et d'erreur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV : LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT DE L'UM PAMECAS

Le COSO 2 définit la gestion des risques comme un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est transversal à l'entreprise et 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 définie comme le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur,
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation

La gestion des risques du processus d'octroi de crédit peut donc être défini comme un processus permettant à l'institution d'identifier les événements susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs concernant l'activité d'octroi de crédit et de maîtriser les risques liés à l'octroi de crédit.

Dans cette étape de notre étude, nous décrirons le processus d'octroi de crédit afin de faire ressortir les risques inhérents à ce processus.

La gestion des risques est le processus appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques (Courtot, 1998). Il vise à donner à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

4.1. La politique de crédit du PAMECAS

La politique de crédit est le document de référence dans la gestion du crédit. Elle canalise les différents acteurs de la gestion du crédit à travers des lignes directrices. Elle s'inscrit dans le cadre global de la gestion des risques et définit les mesures devant permettre à l'institution de mener une activité saine et durable autour des objectifs suivants :

- l'encadrement de la gestion du portefeuille avec un taux pour chaque catégorie du portefeuille à risque ;

- la définition des critères d'éligibilité des membres, d'appréciation et de sélection des risques ;
- la limitation des seuils de risques autorisés avec des seuils d'alerte ;
- l'organisation des niveaux d'approbation et de décision ;
- les conditions d'octroi de crédit telles que la constitution d'apport personnel défini en fonction du montant du crédit accordé et du nombre de crédits obtenu.

4.1.1. Les conditions d'admissibilité au crédit

Les conditions d'admissibilité au crédit définies dans la politique de crédit en vigueur sont :

- Etre membre d'une caisse affiliée au réseau ;
- Habiter ou exercer une activité professionnelle dans la zone d'intervention de la caisse pendant une durée minimale de six mois ;
- Avoir la majorité absolue ou par (émancipation) pour les personnes physiques ;
- Inspirer confiance ;
- Jouir d'une bonne moralité ;
- Etre solvable ;
- Ne pas avoir un crédit en cours dans une caisse du réseau ;
- Ne pas avoir un crédit échu et non remboursé au sein d'une institution de microfinance de la place.

4.1.2. Les limitations globales dans la gestion du crédit

Pour des raisons de sécurité et de liquidité, les caisses doivent respecter les dispositions ci-après suivant les modalités de détermination en annexe de l'instruction N° 010-08-2010 de la BCEAO sur les ratios prudentiels :

- les risques auxquelles une institution est exposée ne peuvent pas dépasser le double des ressources de l'institution ;
- la couverture des financements à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 100% minimum ;
- le montant des prêts aux dirigeants, au personnel ainsi qu'aux personnes liées ne peut dépasser 10% des fonds propres de l'institution ;
- le plafond individuel ou limitation des risques pris par un seul membre est de 10% maximum.

En outre, un crédit peut être financé par un consortium de caisses du réseau pour un montant qui ne peut dépasser 100 000 000 F CFA

Les limites relatives à la concentration de l'encours de crédit selon le secteur d'activité sont ainsi définies dans la politique de crédit de l'UM PAMECAS :

- Commerce : 50%
- Agriculture : 40%
- Consommation : 15%
- Transport : 20%
- Construction : 15%

Par ailleurs dans un souci de soutenabilité des activités de développement et de suivi par les gestionnaires de portefeuille, le nombre de dossiers par gestionnaire de portefeuille ne peut dépasser 700 dossiers et l'encours de crédit maximal par gestionnaire est 800 000 000 FCFA

Les concentrations du portefeuille de crédit en zone urbaine et en zone rurale sont encadrées par une limite respective de 50% à 60% et 40% à 50%.

La concentration de l'encours global du réseau sur une même cible (femmes a d'une même localité est fixée à 30% (par exemples des femmes maraîchères d'une localité, des jeunes entrepreneurs remplissant certaines conditions ou des enseignants d'une région données).

Les institutions de microfinance des états membres de l'UEMOA ont aussi l'obligation de respecter les ratios prudentiels de la BCEAO relatifs à la qualité du portefeuille de crédit.

En effet les portefeuilles à risque (PAR) de plus de 30 jours, 90 jours et 180 jours ne doivent pas dépasser les normes respectives de 5%, 3% et 2% de la BCEAO.

4.1.3. Les modalités d'octroi du crédit

En dehors de toute expression prévue par la politique de crédit du réseau, tout octroi de prêt est subordonné à la constitution d'un apport personnel représentant une proportion du montant du crédit et qui décroît en fonction du nombre de crédit obtenus : 25% pour le premier crédit, 20% pour le second et 15% pour les autres crédits.

Tout prêt est obligatoirement assorti de la constitution d'une garantie réelle dont la valeur vénale représente au moins 100% du montant de prêt ainsi que de la souscription d'une assurance sur la vie de l'emprunteur conformément au régime d'assurance en vigueur. Pour les membres personnes morales, l'absence de souscription à l'assurance est compensée par la constitution obligatoire d'un cautionnement personnel (caution solvable) à la charge de leurs représentants légaux.

Tout octroi de prêt est subordonné au paiement par l'emprunteur de commissions et autres frais tels que les frais de dossier, les frais de gestion et cautionnement dont le barème est déterminé dans la politique de crédit.

Une grille applicable à la tarification des produits du crédit est déterminée dans la politique de crédit.

Le remboursement du crédit obtenu est généralement mensuel, mais la périodicité peut être modifiée quand l'objet du crédit le justifie. Un différé de remboursement d'au maximum 75 jours peut être accordé à l'emprunteur.

Nous avons également pu noter que la politique de crédit est accompagnée par une politique de garantie bien définie qui vise à maîtriser les risques de non recouvrement du crédit octroyé.

4.2. La politique de garantie

L'UM PAMECAS dispose d'une politique de garantie pour couvrir les prêts accordés. Les garanties encore appelées suretés tendent à assurer la couverture du risque de non remboursement des crédits octroyés. Elles peuvent être constituées sous formes de garanties personnelles et garanties réelles réalisables par voie judiciaires.

4.3. Le manuel de procédures

Le réseau dispose d'un manuel de procédure décrivant les tâches et opérations administratives, comptables et financières au niveau des postes de travail. C'est un outil de gestion des risques en ce sens qu'il traduit en termes clairs, les règles et modes opératoires, il permet de délimiter les zones de responsabilité et de retracer les délégations qui peuvent être données par les supérieurs aux personnes placées sous leur autorité. Le manuel de procédure permet de contrôler et de vérifier le respect des normes et des règles prescrites afin de bien délimiter les responsabilités dans l'exécution des tâches assignées à chacun. Il facilite

également la gestion du patrimoine et l'audit de la structure en permettant la détection des dysfonctionnements et anomalies en vue d'améliorer la conception des procédures et leur mise en application.

4.4. Le dispositif de maîtrise des risques

Comme toute activité d'une entreprise, l'octroi de crédit comprend des risques que l'institution essaie de gérer autant que faire se peut à travers un dispositif de maîtrise des risques. Celui-ci se traduit par une bonne organisation des activités de l'entreprise, la définition de politiques de travail et de procédures en adéquation avec les politiques définies et un dispositif de maîtrise des risques constituée par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, y compris un système de contrôle de prévention, de détection et de correction.

4.4.1. Le dispositif de contrôle interne

Il est composé du contrôle opérationnel permanent (contrôle a priori) et des contrôles périodiques (contrôle à posteriori), des systèmes de séparation de tâches et de la double intervention, de la sécurisation des accès physiques ou virtuels, du transfert de responsabilités.

Le contrôle opérationnel est intégré dans le processus d'octroi de crédit pour en assurer le déroulement conformément au processus établi. Son objectif est de s'assurer de l'exactitude et de la conformité des opérations par rapport à la réalisation des objectifs, le respect des lois, des règlements et des textes internes du SFD (des politiques de crédit, de garantie et de recouvrement, manuel de procédures, notes de service, ...)

Les contrôles périodiques visent à assurer que les contrôles opérationnels sont effectifs. Dans le cadre du processus d'octroi, il s'agira de vérifier que les contrôles opérationnels sont effectués et se déroulent comme le décrit le processus.

Il y a aussi la direction du contrôle permanent qui s'assure de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle interne et externe.

4.4.2. Le contrôle inopiné

Le contrôle inopiné au PAMECAS est du ressort de la Direction de la Surveillance financière composée d'inspecteurs qui effectuent des missions inopinées dans les caisses dans le but de s'assurer qu'elles sont gérées et contrôlées de façon prudente en conformité avec les lois, normes et procédures en vigueur. Il vise à s'assurer que les contrôles sont efficaces à travers l'évaluation du contrôle interne.

Le contrôle inopiné sur le processus d'octroi permettra d'apprécier la prudence et la conformité aux lois, normes et procédures dans le déroulement de ce processus.

4.5. La cartographie des risques crédits de l'UM PAMECAS

La cartographie est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. Elle constitue l'épine dorsale de la gestion des risques. Elle permet de recenser les risques majeurs de l'entreprise qui échappent au dispositif de maîtrise des risques de l'institution.

4.5.1. Les risques bruts ou risques inhérents au processus d'octroi de crédit de l'UM PAMECAS

La gestion des risques du processus d'octroi de crédit est un processus continu qui vise la réalisation des objectifs de l'institution en matière de crédit dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Nous pouvons retenir, d'une part, les objectifs propres à l'octroi de crédit qui sont essentiellement la qualité et la croissance du portefeuille de crédit et, d'autre part, les objectifs communs à toutes les activités de l'entreprise parmi lesquels on peut retenir la sécurité des transactions, la protection de l'actif de l'institution et le respect des lois et règlements ainsi que le respect des normes définies par les organes de régularisation (les instructions de la BCEAO).

Les interviews que nous avons eues avec les différents intervenants du processus d'octroi, l'observation du déroulement pratique du processus, la consultation des rapports des missions de contrôle interne et externe, des manuels des procédures administratives, financières et comptable et celui du contrôle interne, des politiques de crédit, de garantie et de recouvrement, nous ont permis de collecter un certain nombre de risques inhérents au

processus d'octroi de crédit du PAMECAS. Ces risques seront regroupés en catégories conformément aux objectifs en matière de crédit (croissance et qualité du portefeuille), au respect des normes prudentielles de la BCEAO et à la politique de crédit en vigueur dans le réseau.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous pouvons classer les risques inhérents à l'octroi de crédit en six catégories de risques :

- les risques liés à la croissance du portefeuille de crédit ;
- les risques liés à la concentration de l'encours de crédit ;
- les risques de supervision sur les intervenants du processus ;
- les risques liés à la limitation du crédit à octroyer ;
- les risques liés au suivi et à l'évaluation du crédit ;
- les risques liés à la qualité et à la sécurisation du portefeuille de crédit.

Les différents types de risques seront collectés et évalués pour apprécier leur gravité. Pour évaluer un risque nous avons besoin de sa probabilité de réalisation et de son impact sur l'institution. C'est le produit de ces deux éléments qu'on appelle la criticité du risque qui nous permet de quantifier et de qualifier le degré de nuisance du risque.

Nous allons utiliser le modèle de cotation suivant pour évaluer les risques et nous affecterons une note de 1 à 6 selon la criticité de chaque risque. Celle-ci se calcule par le rapport entre la probabilité et la sévérité du risque

Tableau 2 : Echelle de cotation des risques bruts

cotation	Fréquence d'exposition	impact
B	Faible	faible impact
M	moyenne	Impact moyen
H	Forte	Fort impact

Source : nous même.

- **Les risques liés à la gestion de la croissance du portefeuille de crédit**

Ces risques renvoient d'une part au respect de l'instruction n° 010-08-2010 de la BCEAO relative aux règles prudentielles applicables aux systèmes financiers décentralisés des états membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) qui limite les risques auxquels sont exposés une institution. D'autre part, ces risques sont liés au suivi des normes de production avec la détermination des risques de surutilisation des agents de crédit. Les objectifs de croissance du portefeuille doivent être en adéquation avec la capacité d'absorption de la caisse et de la zone dans laquelle elle est implantée.

Tableau 3 : Les risques liés à la gestion de la croissance du portefeuille de crédit

réf	Catégorie	Risque	Sévérité	Probabilité	Dispositif de maîtrise des risques
1	Encours par agent de crédit	Dégradation du portefeuille dû à la gestion d'un portefeuille trop élevé par l'agent de crédit	M	H	Limite en termes de volume et de nombre de dossiers de crédit par agent défini par la politique de crédit
2	Nombre de dossiers par semaine	Risque de mauvaise production des dossiers de crédit	M	H	Dispositif de gestion des rendez-vous et de gestion de la demande de crédit
3	Croissance du portefeuille de l'agent de crédit	Absence de croissance du portefeuille de crédit	M	B	Sanctions positives (Primes de rendement) prévues pour les agents en cas croissance accompagnée de qualité du portefeuille de crédit

Source : nous même

- **Les risques bruts liés à la concentration de l'encours de crédit.**

Le risque résultant de crédit octroyé à un même emprunteur, groupe, à des emprunteurs opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité.

Tableau 4 : Les risques liés à la concentration du portefeuille de crédit

ref	Catégorie	Risque	Sévérité	Probabilité	Dispositif de maitrise des risques
4	Concentration du portefeuille de crédit par secteur	Taux d'impayé élevé en cas de crise du secteur	H	M	Limitation du portefeuille de crédit par secteur bien définie dans la politique de crédit
5	Concentration du portefeuille de crédit par zone	Taux d'impayé élevé en cas de concentration du portefeuille de crédit sur une zone à fort sinistre	H	B	Limite du portefeuille de crédit par zone bien définie par la politique de crédit en vigueur
6	Concentration de la production de crédit sur une période de l'année	Risque de liquidité en cas d'insuffisance de ressources pour financer tous les emprunts	M	B	Évaluation mensuelle de la production et système d'alerte
7	Maitrise des secteurs de concentration du portefeuille	Risque de non-maitrise des secteurs de concentration du portefeuille	H	M	- Suivi des secteurs de concentration - Limitation de l'encours par secteur définie par la politique de crédit
8	Maitrise des activités de concentration du portefeuille	Risque de non-maitrise des activités de concentration du portefeuille	H	M	Suivi des activités de concentration

Source : nous même

- **Les risques de supervision sur les intervenants du processus**

Ce sont les risques liés au non-respect de la supervision des agents de crédit telle que définie dans les politiques et procédures fragilisant le système de contrôle et de la séparation des tâches. Nous avons aussi les risques liés au fonctionnement des comités de crédit.

Ces risques concernent aussi ceux relatifs aux compétences du superviseur de crédit, à la qualité de la production et à l'absence d'amélioration des agents.

Tableau 5 : Les risques liés à la supervision sur les intervenants du processus d'octroi de crédit

ref	Catégorie	risque	Sévérité	probabilité	dispositif de maitrise des risques
9	Compréhension des Procédures et politiques de crédit et de garantie	Risque de non-Compréhension des Procédures et politique de crédit et de garantie	H	B	Les procédures sont définies dans un manuel des procédures et mis à la disposition de l'entité.
10	Respect des procédures et politiques de crédit et de garantie	Risque de non-respect des procédures et politiques de crédit et de garantie	H	M	Mise en place d'une fonction de supervision et d'un dispositif de contrôle permanent. Appui aux agents de crédit par des analystes conseillers.
11	Défaillance dans la Supervision sur les agents de crédit	- Mauvaise production due à une surévaluation de l'activité par l'agent de crédit. - Impayés	M	H	Procédures de validation et contre-validation définies dans le processus d'octroi pour les crédits supérieurs à 1 millions FCFA.
12	Exécution de tâches incompatibles	Risque d'effectuer des tâches incompatibles	H	B	Les habilitations des usagers dans le Système d'information sont limitées et l'activation des sessions successivement validée par deux départements avant leur effectivité
13	Non tenue des réunions du comité de crédit	Risque de retard dans la production dû à la non-tenue des comités de crédit	H	B	Définition de la périodicité des réunions dans les statuts et règlement intérieur des caisses. Disponibilité des PV du comité de crédit et contrôles effectués par le conseil de surveillance.
14	Absence de Suivi du comité de crédit	Retard de réactivité du comité de crédit en cas de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit	M	M	Point de suivi du portefeuille à l'ordre du jour des réunions du comité et contrôles des PV par le conseil de surveillance. Implication dans la procédure de recouvrement

ref	Catégorie	risque	Sévérité	probabilité	dispositif de maitrise des risques
15	Défaillance dans la prise de décision sur les demandes des membres	Risque de financement d'activité non conforme à la politique de crédit et ou à la loi	M	M	Contrôle des activités du comité de crédit par le conseil de surveillance, contrôles à posteriori par la direction de la surveillance financière
16	efficacité de la supervision des agents crédit	Risque d'impayé pour mauvaise production due à une mauvaise analyse du dossier de crédit	M	M	Recrutement sur la base de l'expérience et système d'évaluation mis en place
17	Formation des intervenants du processus	Risque de mauvaise production	H	B	Plan de formation des intervenants de la chaine du crédit.

Source : nous même

- **Les risques liés à la limitation du crédit octroyé**

Ces risques renvoient aux limitations des risques que peut prendre une institution notamment le respect de l'instruction n° 010-08-2010 de la BCEAO relative aux règles prudentielles applicables aux systèmes financiers décentralisés des états membres de l'union monétaire ouest africaine (UMOA) qui limite les risques auxquels peut être exposée une institution. Il s'agit du risque de concentration de l'encours de crédit sur les dirigeants et personnel et du risque de défaillance d'un membre affectant de manière significative les fonds propres de l'institution.

Tableau 6 : Les risques liés à la limitation du crédit octroyé

ref	Catégorie	risque	sévérité	probabilité	dispositif de maitrise des risques
18	Crédits aux dirigeants et personnel	Risque de sanction pour non-respect du ratio de la BCEAO relatif à l'encours de crédit sur les dirigeants, personnel et personnes liées	M	B	Suivi du ratio de crédit aux dirigeants, personnel et personnes liées. Déclaration de personnes liées. Suspension du crédit au personnel en cas de dépassement du ratio
19	Engagement sur une seule signature	Risque de sanction pour non-respect du ratio et forte dégradation du portefeuille de crédit en cas de défaut de paiement	M	B	Politique de garanties solides pour les gros crédits, suivi des instructions de la BCEAO sur les normes prudentielles
20	Limitation d'octroi de crédit représentant plus du double de ses ressources	- Sanction pour non-respect du ratio de la BCEAO relatif à la limitation des risques auxquels peut être exposé un SFD - Risque de liquidité	M	B	Instruction BCEAO sur les ratios prudentiels et calcul du plafond disponible avant la tenue du comité de crédit

Source : nous même

- **Les risques liés au suivi et à l'évaluation du crédit**

Il s'agit des risques liés au suivi, à l'évaluation et à la maîtrise de l'évolution de l'encours de crédit mais également à l'efficacité de la politique de recouvrement.

Tableau 7 : Les risques liés au suivi et à l'évaluation du crédit

ref	catégorie	risque	Sévérité	probabilité	dispositif de maitrise des risques
21	Utilisation du crédit obtenu	Risque de détournement de l'objet du crédit	M	H	Fiche de suivi de l'utilisation du crédit octroyé.
22	Anticipation des difficultés de remboursement	Risque de défaut de remboursement dû à l'absence d'anticipation des difficultés de remboursement des membres	M	H	Procédures de suivi et de recouvrement des crédits
23	Composition du portefeuille de crédit	Risque de déséquilibre du portefeuille de crédit	M	B	- Suivi mensuel de composition du portefeuille - Limite fixée par la politique de crédit
24	Volume élevé des crédits virés en pertes	- Risque de sanction en cas de dépassement de la norme de 2% de l'encours global fixée par la BCEAO sur les crédits virés en pertes - Pertes d'actifs	B	M	- Surveillance du portefeuille de crédit et plan de recouvrement des impayés et des provisions. - Politique de recouvrement incluant les crédits virés en perte

Source : nous même

- **Les risques liés à la qualité et à la sécurisation du portefeuille de crédit**

Ce sont les risques relatifs à la qualité de la production et des garanties qui couvrent le crédit mais également à la maitrise du portefeuille de crédit.

Tableau 8 : Les risques liés à la qualité et à la sécurisation du portefeuille de crédit

ref	catégorie	risque	Sévérité	Impact	dispositif de maîtrise des risques
25	Solvabilité	Risque d'impayé lié à la défaillance des membres	H	M	Fiche d'appréciation des dossiers de crédit : appréciation de la situation financière de l'emprunteur et détermination du besoin de financement, analyse de l'activité et des preuves de revenus.
26	Recouvrement du crédit octroyé	Risque lié au décès du membre	B	B	Politique de crédit et les contrats souscrits avec les sociétés d'assurance
27	Qualité du portefeuille de crédit	Risque de dégradation de la qualité du portefeuille	H	M	Situation du portefeuille global des caisses détenue et analysée en fonction des PAR. Instauration d'un système d'alerte lorsque le PAR moins de 30 jours dépasse 2% et une forte variation des retards de 90 jours. Plan de redressement pour les caisses hors normes.
28	inefficacité des actions de recouvrement	Défaut de recouvrement des créances échues	H	M	Mise à jour des procédures de recouvrement et commissionnement. Mise en place des plans de recouvrement des pertes et provisions.
29	Suivi du recouvrement	Risque de détournement du remboursement	H	B	Mise à jour des procédures de recouvrement
30	Qualité des garanties	Risque lié à la faible couverture des incidents de crédit	H	M	Procédure de garantie bien définie dans la politique de garantie

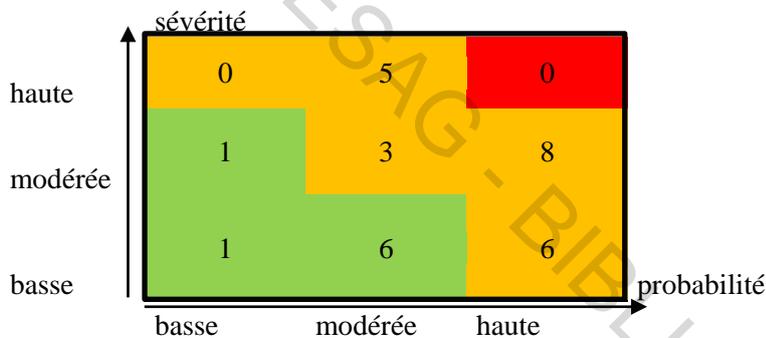
Source : nous même

A partir des catégories de risques inhérents au processus d'octroi de crédit, nous allons présenter la matrice des risques qui nous permettra de synthétiser les trente risques bruts recensés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Cotations des risques inhérents à l'octroi du crédit

type de risque	probabilité de réalisation/sévérité de l'impact								TOTAL	
	B/B	B/M	M/B	B/H	M/M	M/H	H/B	H/M		H/H
croissance			1			2				3
concentration			1				1	3		5
supervision					3	1	4	1		9
limitation			3							3
suivi évaluation		1	1			2				4
Qualité sécurisation	1						1	4		6
TOTAL	1	1	6	0	3	5	6	8	0	30



légende

	risque brut bas	1
	risque brut moyen	2
	risque brut élevé	2

Source : nous même

Le croisement de la fréquence et de la gravité du risque nous permet d'obtenir une cotation qui nous permet d'hierarchiser les priorités à mettre en œuvre dans le plan d'action.

- ✓ La zone verte constituée des risques de sévérité basse à modérée et dont la probabilité de survenance n'est pas très élevée. Ces risques seront cotés « 1 »
- ✓ La partie orange cotée « 2 » représente les risques dont l'impact est assez grave pour l'institution et leur probabilité de réalisation est relativement élevée ;

- ✓ La zone rouge cotée 3 qui ne comprend aucun risque lié au processus d'octroi du crédit de l'UM PAMECAS, représente les risques dont la probabilité de réalisation et la sévérité sont très élevées.

4.5.2. L'appréciation du dispositif de maîtrise des risques : Les risques résiduels

Les tableaux ci-dessus récapitulent les différents risques inhérents à l'octroi du crédit, c'est-à-dire avant l'application du dispositif de maîtrise des risques.

La prochaine étape consistera à apprécier l'efficacité de ce dispositif à travers un questionnaire d'évaluation joint en annexe afin de dégager les risques résiduels du processus d'octroi de crédit.

Pour ce faire nous aurons recours à une cotation chiffrée de 1 à 5 présentée dans le tableau suivant

Tableau 9 : Échelle de cotation du dispositif de maîtrise des risques

Notes	signification
1	Le dispositif de maîtrise des risques est mis en œuvre et les risques sont parfaitement contrôlés
2	Le dispositif de maîtrise des risques est mis en œuvre et les risques sont durablement maîtrisés
3	le dispositif de maîtrise des risques est mis en œuvre, mais pourrait mieux fonctionner si certaines améliorations y étaient apportées ;
4	L'Institution est confrontée à de sérieuses difficultés dans la mise en œuvre du dispositif de maîtrise des risques
5	L'Institution est confrontée à de graves faiblesses et dispositif de maîtrise des risques n'est pas mis en œuvre.

Source : nous même

Les risques résiduels après application du dispositif de maîtrise des risques sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Les risques résiduels du processus d'octroi de crédit

REF	CATEGORIE	Risque brut			Risque net		Risque résiduel
		RISQUE	Dispositif de maitrise des risques	cotation	force	faiblesse	
1	Encours par agent de crédit	Dégradation du portefeuille dû à la gestion d'un portefeuille trop élevé par l'agent de crédit	Limite en termes de volume et de nombre de dossiers de crédit par agent défini par la politique de crédit	2	Objectifs de croissance fixés par agent à partir des prévisions de l'entité,		1
2	Nombre de dossiers par semaine	mauvaise production des dossiers de crédit	Dispositif de gestion des rendez-vous et de gestion de la demande de crédit	2	affectation des demandes de financement faite par le superviseur ce crédit	Nombre maximal de dossier à instruire par semaine pour un agent de crédit non spécifié par la politique de crédit	3
3	Croissance et qualité du portefeuille de l'agent de crédit	Absence de croissance du portefeuille de crédit	Sanctions positives (Primes de rendement) prévues pour les agents en cas croissance accompagnée de qualité du portefeuille de crédit	1	reporting et suivi mensuel du portefeuille par agent	absence de sanction négative en cas de décroissance et de dégradation du portefeuille	3
4	Concentration du portefeuille de crédit par secteur	Taux d'impayé élevé en cas de crise du secteur	reporting et analyse de la situation du portefeuille de crédit par secteur	2	Limitation du portefeuille de crédit par secteur bien définie dans la politique de crédit		1
5	Concentration du portefeuille de crédit par zone	Taux d'impayé élevé en cas de concentration du portefeuille de crédit sur une zone à fort sinistre	reporting mensuel et analyse du portefeuille	2	Limitation du portefeuille de crédit par zone bien définie par la politique de crédit en vigueur		1
6	Concentration de la production de	Risque de liquidité en cas d'insuffisance de	Évaluation mensuelle de la production et système	1	Période de forte production bien connue	absence d'adaptation du plan de trésorerie pour faire face	4

		Risque brut			Risque net		
REF	CATEGORIE	RISQUE	Dispositif de maitrise des risques	cotation	force	faiblesse	Risque résiduel
	crédit sur une période de l'année	ressources pour financer tous les emprunts	d'alerte			a une éventuelle crise de liquidité	
7	Maitrise des secteurs de concentration du portefeuille	Risque de non-maitrise des secteurs de concentration du portefeuille	Évaluation mensuelle de la production et système d'alerte	1	prise en compte des évolutions et/ou de la sensibilité du secteur (conjuncture, réglementation)		1
8	Maitrise des activités de concentration du portefeuille	Risque de non-maitrise des activités de concentration du portefeuille	Suivi des secteurs de concentration	2	Limitation de l'encours par secteur définie par la politique de crédit		1
9	Compréhension des Procédures et politiques de crédit et de garantie	non-Compréhension des Procédures et politique de crédit et de garantie	Les procédures sont définies dans un manuel des procédures et mis à la disposition de l'entité.	2	Les procédures sont définies dans un manuel des procédures et mis à la disposition de l'entité.	indisponibilité du manuel dans auprès de tous les acteurs du crédit, interprétation différente d'un agent à un autre	2
10	Respect des procédures et politiques de crédit et de garantie	non-respect des procédures et politiques de crédit et de garantie	les procédures d'octroi de crédit ne sont pas toujours respectées(suivi de l'utilisation et respect du délai de déboursé du crédit octroyé)	2	Mise en place d'une fonction de supervision et d'un dispositif de contrôle permanent. Appui aux agents de crédit par des analystes conseillers.	absence de sanction en cas de non-respect des procédures	3
11	Défaillance dans la Supervision sur les agents de crédit	Mauvaise production due à une surévaluation de l'activité par l'agent de crédit. Risque d'impayés	Mise en place d'une fonction de supervision et d'un dispositif de contrôle permanent. Appui aux agents de crédit par des	2	Procédures de validation et contre-validation définies dans le processus d'octroi pour les crédits supérieurs à 1 millions FCFA.	absence de sanction en cas de non-respect des procédures	2

REF	CATEGORIE	Risque brut			Risque net		Risque résiduel
		RISQUE	Dispositif de maîtrise des risques	cotation	force	faiblesse	
			analystes conseillers.				
12	Exécution de tâches incompatibles	fraudes et/ou d'erreurs dues à l'exécution de tâches incompatibles	suivi permanent des habilitations actives	2	Les habilitations des usagers dans le Système d'information sont limitées et l'activation des sessions successivement validée par deux départements avant leur effectivité	impossibilité de respecter la séparation des tâches sur certains sites pour insuffisance des ressources humaines	2
13	Non tenue des réunions du comité de crédit	Risque de retard dans la production dû à la non-tenue des comités de crédit	Procès-Verbal des comités de crédit	2	respect des rôles et mission du comité de crédit contrôlé par le conseil de surveillance	Contrôle des activités du comité de crédit par le conseil de surveillance, contrôles à posteriori par la direction de la surveillance financière	1
14	Défaillance dans la prise de décision sur les demandes des membres	décision non conforme à la politique de crédit et ou à la loi	Procès-Verbal des comités de crédit	2	contrôles à posteriori par la direction de la surveillance financière, plan de formation pour la mise à jour annuelle des compétences des membres du comité de crédit		1
15	efficacité de la supervision des agents crédit	mauvaise production due à une mauvaise analyse du dossier de crédit	Recrutement sur la base de l'expérience et système d'évaluation mis en place	2	plan de formation pour la mise à jour annuelle des compétences des membres du comité de crédit	déficit de formation sur les activités spécifiques de leur zone d'intervention,	3

REF	CATEGORIE	Risque brut			Risque net		Risque résiduel
		RISQUE	Dispositif de maîtrise des risques	cotation	force	faiblesse	
16	Formation des intervenants du processus	Risque de mauvaise production	évaluation des agents	2	Plan de formation des intervenants de la chaîne du crédit.	déficit de formation sur les activités spécifiques de leur zone d'intervention,	3
17	Crédits aux dirigeants et personnel	Risque de sanction pour non-respect du ratio de la BCEAO relatif à l'encours de crédit sur les dirigeants, personnel et personnes liées	Suivi du ratio de crédit aux dirigeants, personnel et personnes liées.	1	Déclaration de personnes liées. Suspension du crédit au personnel en cas de dépassement du ratio	biais du ratio du à renseignement non exhaustif des personnes liées dans le système d'intégration	2
18	Engagement sur une seule signature	Risque de sanction pour non-respect du ratio et forte dégradation du portefeuille de crédit en cas de défaut de paiement	ratio de la BCEAO sur les normes prudentielles	1	Politique de garanties solides pour les gros crédits, suivi permanent du ratio		1
19	Limitation d'octroi de crédit représentant plus du double de ses ressources	Sanction pour non-respect du ratio de la BCEAO relatif à la limitation des risques auxquels peut être exposé un SFD Risque de liquidité	Instruction BCEAO sur les ratios prudentiels PV du comité de crédit	1	calcul du plafond disponible avant la tenue du comité de crédit, suivi régulier du ratio		1
20	Utilisation du crédit obtenu	Risque de détournement de l'objet du crédit	fiches de suivi de l'utilisation du crédit octroyé.	2	procédures définie dans la politique de crédit et de recouvrement	difficultés d'applicabilité de la procédure de suivi UCO	3
21	Anticipation des difficultés de remboursement	Risque de défaut de remboursement dû à l'absence d'anticipation des difficultés de	fiches de suivi de l'utilisation du crédit octroyé.	2	procédure de rappel de la première échéance et suivi du remboursement définie dans la politique de crédit	absence de visite après déboursé pour apprécier l'évolution de l'activité financée	3

REF	CATEGORIE	Risque brut			Risque net		Risque résiduel
		RISQUE	Dispositif de maîtrise des risques	cotation	force	faiblesse	
		remboursement des membres					
22	Composition du portefeuille de crédit	Risque de déséquilibre du portefeuille de crédit	Reporting et suivi mensuel de composition du portefeuille	1		Segmenter la clientèle et procéder à des ciblage. la limitation non définie par les procédures et politique de crédit	3
23	Volume élevé des crédits virés en pertes	Risque de sanction en cas de dépassement de la norme de 2% de l'encours global fixée par la BCEAO sur les crédits virés en pertes, Pertes d'actifs	ratio de la BCEAO	1	Surveillance du portefeuille de crédit et plan de recouvrement des impayés et des provisions.	absence de formation pour la mise à niveau des compétences des agents de recouvrement	2
24	Solvabilité	Risque d'impayé lié à la défaillance des membres	suivi du portefeuille à risque	2	Fiche d'appréciation des dossiers de crédit : appréciation de la situation financière de l'emprunteur et détermination du besoin de financement, analyse de l'activité et des preuves de revenus.	absence de suivi de l'utilisation du crédit octroyé	3
26	Recouvrement du crédit octroyé	Risque lié au décès du membre	suivi du portefeuille à risque	1	exigence de cautionnement par la politique de crédit à défaut de la souscription d'une assurance vie pour tout type de crédit	cas de non-respect de la politique de crédit quant à l'exigence d'une caution morale ou d'une assurance le remplissage du bulletin d'adhésion à l'assurance fait	3

REF	CATEGORIE	Risque brut			Risque net		Risque résiduel
		RISQUE	Dispositif de maîtrise des risques	cotation	force	faiblesse	
						souvent défaut	
27	Qualité du portefeuille de crédit	Risque de dégradation de la qualité du portefeuille	suivi du portefeuille à risque	2	système d'alerte et plan de redressement lorsque le PAR moins de 30 jours dépasse 2% et une forte variation des retards de 90 jours. Plan de redressement		1
28	inefficacité des actions de recouvrement	Défaut de recouvrement des créances échues	suivi du portefeuille à risque	2	Mise à jour des procédures de recouvrement et commissionnement. Mise en place des plans de recouvrement des pertes et provisions.	les fiches de recouvrement ne sont pas exhaustivement renseignées pour un bon suivi du recouvrement déficit de formation des agents de recouvrement	2
29	Suivi du recouvrement	Risque de détournement du remboursement	suivi du portefeuille à risque	2	procédures de recouvrement avec différents intervenants pour chaque degré de retard	absence de validation des activités de recouvrement menées en dehors de la caisse	3
30	Qualité des garanties	Risque lié à la faible couverture des incidents de crédit	évaluation des garanties	2	Procédure définie dans la politique de garantie	les garanties de crédit (mobilier et matériel de bureau, titre de propriété précaire,,,) ne sont pas réalisables en cas d'incident de crédit	3

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.5.3. Le traitement des risques

A l'issue de l'application d dispositif de maitrise des risques du processus d'octroi de crédit, nous pouvons voir que sur trente risques bruts recensés, les quinze risques demeurent malgré le dispositif de maitrise des risques.

La survenance de ces risques qui impacterait négativement les fonds propres de l'institution peut s'avérer néfaste pour elle en ce sens qu'il s'agit de son cœur de métier. Elle se doit donc de maitriser les risques qui sont autour du métier du crédit en améliorant son dispositif de maitrise des risques.

Nous essaierons de proposer un plan d'action en vue de contribuer à une meilleure maitrise des risques résiduels

4.5.3.1. Plan d'action et recommandations

Nous allons essayer de proposer un plan d'action présenté dans le tableau ci-après en vue de traiter les risques résiduels du processus d'octroi de crédit

Tableau 11 : Plan d'action pour le traitement des risques

	RISQUE	gap	action	moyen	urgence	responsable
1	mauvaise production des dossiers de crédit	Nombre maximal de dossiers de crédit à instruire par l'agent de crédit par semaine non spécifié dans la politique de crédit	définir le nombre maximal de dossiers de crédit à instruire par l'agent de crédit dans la semaine	note de service	immédiate	direction générale
2	Absence de croissance du portefeuille de crédit	aucune action prévue en cas de décroissance et/ou de dégradation du portefeuille de l'agent	appuyer les agents en difficulté prévoir des sanctions négatives pour les agents réfractaires à la performance	plan d'encadrement sanctions négatives	Janvier 2020	direction du crédit et risque
3	Insuffisance de liquidité en cas d'insuffisance de ressources pour financer tous les emprunts en période de forte concentration	absence de plan de trésorerie adapté pour faire face à une éventuelle crise de liquidité	Élaborer un plan de trésorerie adapté pour faire face à une éventuelle crise de liquidité	Plan de trésorerie	Janvier 2020	Direction de la finance et comptabilité
4	non-Compréhension des Procédures et politique de crédit et de garantie	Indisponibilité du manuel des procédures auprès de tous les acteurs de la chaîne du crédit et interprétation différente entre les différents intervenants du processus	veiller à la disponibilité du manuel dans tous les sites. harmoniser la compréhension du processus d'octroi des acteurs du crédit	exemplaires du manuel dans chaque site séminaires de partage et d'échange sur le processus d'octroi	Janvier 2020	Direction du contrôle permanent
5	non-respect des procédures et politiques de crédit et de garantie	Le suivi de l'utilisation et le délai de déboursé du crédit octroyé ne sont pas toujours respectés	prévoir des sanctions négatives en cas de non-respect des procédures	Exploitation des rapports des missions de contrôle	immédiate	Direction générale
6	Mauvaise production due à une surévaluation de l'activité par l'agent de crédit.	les contre-validations exigées par la politique et le processus d'octroi de crédit ne sont pas toujours respectées	prévoir des sanctions négatives en cas de non-respect	rapport missions de contrôle	immédiate	direction générale

	RISQUE	gap	action	moyen	urgence	responsable
7	fraudes et/ou erreurs dues à l'exécution de tâches incompatibles	En milieu rural un seul agent peut instruire un dossier de crédit et le déboursier	mettre les moyens nécessaires en ressources humaines pour le respect de la séparation des tâches	Recrutement ou redéploiement du personnel du réseau	Janvier 2020	Direction des ressources humaines
8	inefficacité de la supervision des agents crédit	Déficit de formation des agents sur les activités spécifiques de leur zone (agriculture, élevage, ...)	former les acteurs du crédit sur les activités dominantes de leur zone d'intervention	séminaires de formation	prise de service de l'agent	direction du crédit et risque
9	non-respect de la règle prudentielle de la BCEAO relative à la limitation des prêts aux dirigeants, personnel et personnes liées	Biais du ratio dû à l'absence d'intégration exhaustive dans le système d'information des personnes liées des dirigeants	Veiller au renseignement exhaustif des personnes liées des dirigeants dans le système d'information	Exploitation des rapports des missions de contrôle	Immédiate	Direction du contrôle permanent
10	détournement d'objet du crédit	le suivi de l'utilisation du crédit octroyé n'est pas toujours effectif	veiller à l'applicabilité de la procédure de suivi UCO prévoir des sanctions négatives en cas de non-respect	rapport missions de contrôles	immédiate	direction générale
11	défaut de remboursement dû à l'absence d'anticipation des difficultés de remboursement des membres	Absence de visites chez le membre après déboursé pour voir l'évolution de son activité	inclure des visites post déboursé pour suivre l'évolution de l'activité de l'emprunteur dans la procédure d'octroi de crédit	note de service	immédiate	Directeur du crédit et risque
12	Risque lié à l'absence d'anticipation des difficultés de remboursement des membres	Absence de visites chez le membre après déboursé pour voir l'évolution de son activité	inclure le suivi de l'évolution de l'activité du client dans la procédure d'octroi de crédit	note de service	immédiate	Directeur du crédit et risque
13	Risque de non recouvrement du crédit en cas de décès de l'emprunteur	des emprunteurs âgés de plus de 70 ans bénéficient de crédit sans cautionnement personnel	Veiller au non octroi de crédit en cas d'atteinte de la limite d'âge conjuguée à l'absence de cautionnement moral	contrôles	immédiate	direction du crédit et risque

	RISQUE	gap	action	moyen	urgence	responsable
14	Défaut de remboursement pour inefficacité des actions de recouvrement	les fiches de recouvrement ne sont pas exhaustivement renseignées pour un bon suivi Absence de formation des agents de recouvrement	Prévoir un plan de développement des compétences des agents de recouvrement	séminaire de formation	Janvier 2020	Direction juridique et recouvrement
15	détournement du remboursement	absence de validation des activités de recouvrement menées en dehors de la caisse	Prévoir dans la procédure de recouvrement la validation des activités de recouvrement menées à l'extérieur de la caisse	Note de service	Janvier 2020	Direction juridique et recouvrement
16	faible qualité des garanties qui couvrent le crédit	Les garanties du crédit octroyé sont difficilement réalisables	Se détacher progressivement de la prise de garantie de meubles meublants qui sont pour la plupart irréalisables en cas d'incident de crédit.	séance de sensibilisation des agents de crédit	Janvier 2020	direction du crédit et risque

4.5.3.2. Recommandations

Pour une amélioration de son dispositif de maîtrise des risques, nous formulons les recommandations suivantes à l'endroit des dirigeants de l'UM PAMECAS :

- ✓ veiller au respect des politiques et procédures qui encadrent la gestion du crédit
- ✓ mettre en place un système d'alerte pour les caisses en cas de non-respect des ratios prudentiels
- ✓ veiller à la bonne intégration dans le système d'information de la liste exhaustive des personnes liées aux dirigeants pour des ratios sans biais
- ✓ s'assurer de l'accord matérialisé du comité de crédit avant tout déboursé
- ✓ élaborer un plan de formation adaptée pour le développement des compétences des acteurs du processus d'octroi de crédit
- ✓ faire une étude sur l'applicabilité de la procédure de suivi de l'utilisation du crédit octroyé
- ✓ améliorer la politique de garantie pour se détacher progressivement de la prise de garanties meubles meublant qui sont pour la plupart irréalisables.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre travail nous a permis de décrire le processus d'octroi de crédit, mais surtout d'évaluer le dispositif de maîtrise du risque de ce processus. Ce dispositif, bien que mis en œuvre, mérite des améliorations qui permettront à l'UM PAMECAS de mieux gérer les risques liés à l'octroi du crédit. C'est dans ce sens que nous avons proposé un plan d'action pour le traitement des risques qui résistent au dispositif de maîtrise déjà mis en place et formulé des recommandations à l'endroit du top management de l'UM PAMECAS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'UM PAMECAS a eu à faire face à beaucoup de détournements dans les années 2010 à 2015 dont la plupart était directement liée à la gestion du crédit. C'est pour cela que l'institution s'est dotée au cours de ces cinq dernières années de beaucoup de moyens pour faire face à ces risques. L'effet s'est ressenti dans les activités de l'institution qui a pu corriger beaucoup de failles dans la gestion du crédit.

Nous avons pu noter au cours de notre étude que l'UM PAMECAS a un dispositif de maîtrise des risques relativement efficace mais qui gagnerait à être amélioré.

Nous espérons que nos modestes recommandations pourront aider à améliorer le dispositif de maîtrise des risques de l'institution.

Le cœur de métier de l'institution est le crédit et qui dit crédit dit risque. La gestion des risques étant un processus continu, le dispositif de maîtrise des risques gagnerait à être toujours proactif pour pouvoir faire face à la survenance de nouveaux types de risque et surtout s'adapter à l'évolution du réseau PAMECAS qui est dans une dynamique de digitaliser l'octroi de crédit.

La gestion des risques étant un sujet très important mais également très vaste dont nous n'avons aucunement la prétention d'épuiser les points, nous encourageons d'autres chercheurs à y travailler afin d'aider les institutions de microfinance à améliorer chaque jour davantage leur dispositif de gestion des risques liés à leur cœur de métier. Ces derniers jouent un très grand rôle dans la lutte contre la pauvreté en favorisant l'inclusion financière à travers l'offre de services financiers aux populations défavorisées et exclues du système financier classique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

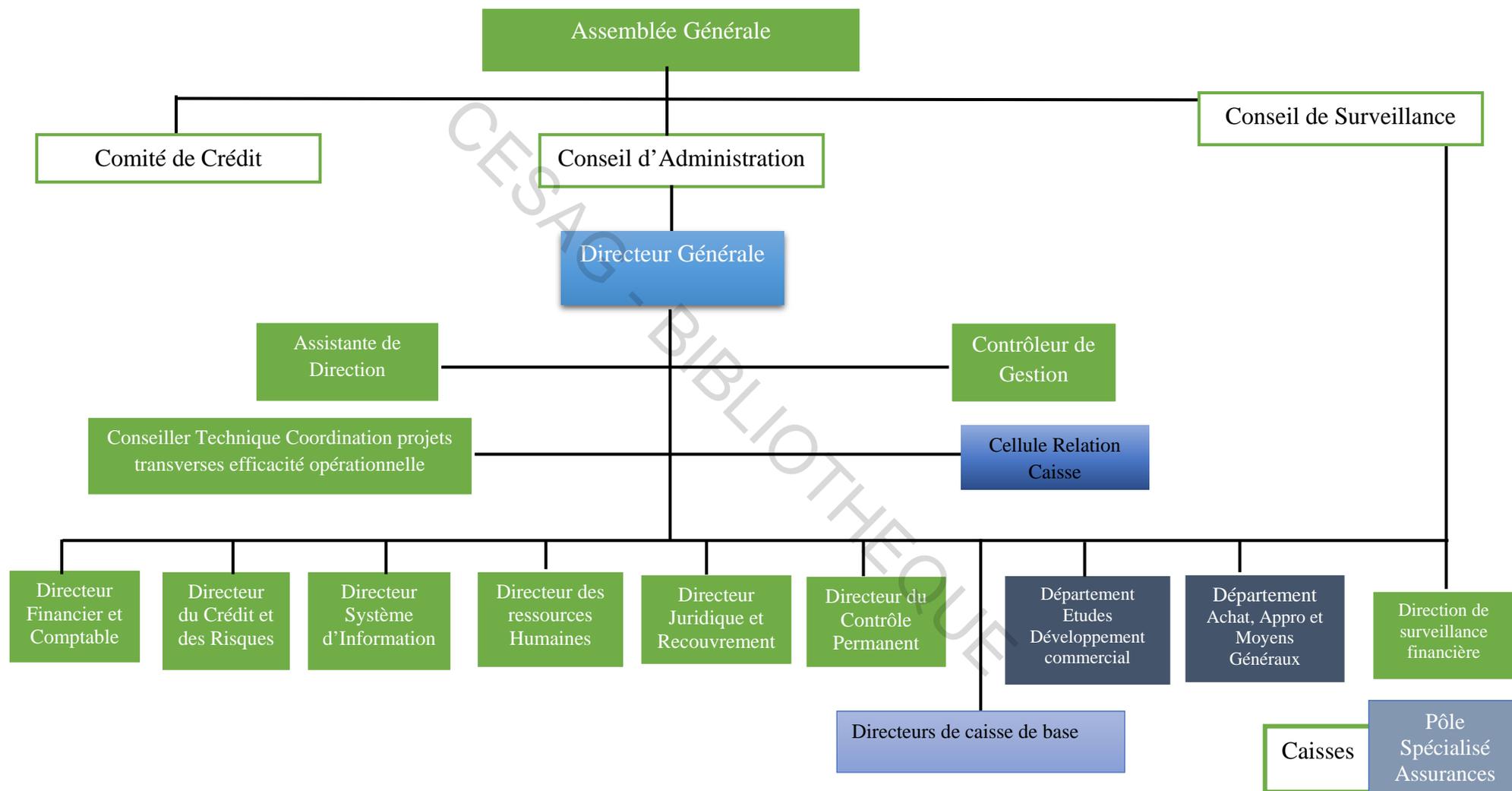
1. ABRIAL Pierre-Paul (1863), *Etudes économiques : Du crédit et des institutions de crédit dans leurs rapports avec le travail et le bien-être des classes peu aisées*, 186 Pages ;
2. AUBRY Caroline et DUFOUR Nicolas (2019), *La Fonction Risk Manager Organisation, méthodes et positionnement*, 246 pages ;
3. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy et POURSAT Christine (2009), *Le guide de la microfinance Microcrédit et épargne pour le développement*, 370 pages
4. BRANDENBURG Hans et WOJTYNA Jean-Pierre (2006) *L'approche processus, mode d'emploi*, 191 pages
5. CAMARA Lucien R. (2006), *La gestion du risque en microfinance : comment gérer avec efficacité les risques d'une IMF*, 174 Pages.
6. CHURCHIL Craig et Dan COSTER (2001) *Manuel de gestion des risques*, 2001
7. *Coso - Référentiel intégré de contrôle interne*
8. DARSA Jean David (2013), *Les risques opérationnels de l'entreprise. Un environnement toujours plus risqué ?* 270 pages
9. DARSA Jean-David (2014), *365 Risques en entreprises*, 419 pages
10. DEFOURNY Jacques (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud* 269 pages
11. DIETSCH, Michel PETEY, Joël (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, 200 pages
12. DUCLOS Thierry (2012), *Dictionnaire de la Banque* 6e édition, 256pages
13. FRATTA Hervé- Masselin, MADERS Jean-Luc et PIERRE Henri (2014), 348 pages
14. HASSID Olivier (2008), *la gestion des risques*, 158 pages
15. JAUDON Jean-François (2008), *Microcrédit et maxiconso*, 113 pages
16. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques Inclus secteurs Banque et Assurance*, 189 pages
17. KHAROUBI Cécile & THOMAS Philippe (2016), *Analyse du risque de crédit Banque & Marchés*,
18. LABIE Marc (1999), *La microfinance en question*, 118 pages

19. LANDRIEUX-KARTOCHIA Sophie & JOSIEN Samuel (2017), *Management des entreprises*, 267 pages
20. LEDGERWOOD Joanna (2018), *Nouveau manuel de microfinance une approche écosystémique*, 715 pages
21. LOUISOT Jean-Paul (2014), *Gestion des risques*, 283 pages
22. LOUISOT Jean-Paul (2014), *Risk management et stratégie, selon la norme ISO 31000*, 362 pages
23. NDIAYE Fodé (2009), *Microfinance en Afrique de l'Ouest quelle visibilité ?* 415Pages
24. Ndiaye Léopold (2011), *Memento de microfinance : dirigeants élus des SFD*
25. NICOLET, Marie-Agnès (2012), *Optimisation des fonctions de contrôle*, 128 pages
26. NOWAK Maria (2005), *On ne prête (PAS) qu'aux riches, La révolution du microcrédit*, 92 Pages
27. NSABIMANA André (2002), *Organisation, régulation et efficacité économique du système d'intermédiation financière en Afrique*, 343 Pages
28. RAQUIN MORLEY et PEGGEN Hugues (2017), *Processus Ce que font vraiment les dirigeants*, 238 pages
29. SALVAT Marc (2013), *L'essentiel du postmarché Traitements, risques opérationnels et bonnes pratiques*, 340 pages
30. VERET Catherine et MEKOUAR Richard (2005), *Fonction Risk manager*, 368 pages

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de l'UM-PAMECAS



Annexe 2 : Guide d'entretien

1	Quels sont les produits et services offerts par le Réseau ? Quels sont les produits offerts en termes de crédit?
2	Pouvez-vous nous décrire votre rôle dans le processus d'octroi de crédit
3	Quelles sont les conditions à remplir pour avoir un entretien de crédit?
4	Quels sont les délais d'obtention d'un rendez-vous pour un entretien de crédit?
5	Quels sont les textes internes et externes qui encadrent la gestion du crédit?
6	Quels sont les objectifs fixés par l'UM PAMECAS en matière de crédit?
7	Quels sont vos objectifs personnels en matière de crédit?
8	Pouvez-vous décrire les grandes étapes du processus d'octroi de crédit?
9	Existe-t-il un formulaire qui sert de canevas à l'entretien de crédit?
10	Ce formulaire est-il exhaustif?
11	Comment déterminer le besoin en crédit du demandeur
12	Comment analyser les informations recueillies
13	Ces informations sont-elles validées
14	Quels sont les éléments sur lesquels vous vous basez pour apprécier un dossier de crédit et émettre une recommandation
15	Tous les dossiers de crédit instruits sont-ils recommandés positivement
16	Sinon la non recommandation du dossier de crédit est-elle motivée?
17	Les contrôles de supervision sur les agents de crédit et de recouvrement sont-ils effectifs?
18	Toutes les demandes de crédits présentés au comité de crédit sont-elles accordées
19	Sinon les cas de rejet ou d'ajournement de demande de crédit sont-ils motivés?
20	Tous les crédits octroyés sont-ils supportés par un contrat
21	Les conditions de fonds et de forme du contrat de crédit sont-ils respectées
22	Quelles sont les différentes étapes du déboursement du crédit octroyé
23	Quel est le délai observé de la prise de rendez-vous au déboursement du crédit octroyé
24	Le crédit octroyé est-il suivi
25	La qualité du portefeuille de crédit est-elle surveillée
26	Avez-vous une procédure de recouvrement
27	Quelles en sont les grandes lignes
28	Quel est le pourcentage d'atteinte des objectifs de crédit à mi-parcours

Source : nous-même

Annexe 3 : Questionnaire d'évaluation du contrôle interne sur le processus crédit

Question	Oui	Non	Observation
L'institution dispose-t-il d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ?	X		
L'institution dispose-t-elle d'une politique de crédit	X		
L'institution dispose-t-elle d'une procédure de garantie ?	X		
L'institution dispose-t-elle d'une procédure de recouvrement	X		
Les politiques et procédures sont-elles clairement définies?	X		
Les politiques et procédures sont-elles connues par tous les acteurs au sein de l'institution?	X		- Indisponibilité du manuel de procédures sur tous les sites - Interprétation non harmonisée.
Les politiques et procédures sont-elles adaptées aux spécificités des produits de crédit?	X		
La politique de crédit est-elle toujours respectée?		X	
Le suivi des rendez-vous est-il effectué par la personne habilitée (supérieur hiérarchique direct de l'agent de crédit	X		
Les formulaires d'analyse de la demande de crédit permettent-ils une bonne appréciation des demandes de crédit ?	X		
Les bulletins de souscription à l'assurance sont-ils correctement renseignés		X	Cas d'absence de signature du bulletin par le membre
Les rapports relatifs au membre et nécessaires à une bonne analyse du dossier sont-ils à la disposition de l'agent de crédit préalablement à l'entretien avec le membre	X		
Les dossiers de crédit sont-ils conservés dans un endroit sécurisé	X		
Les formulaires utilisés sont-ils informatisés ?	X		
Le système d'information est-il adapté au contrôle interne	X		
Les habilitations informatiques sont-elles en cohérence avec le dispositif de contrôle interne ?	X		Cas de non-respect de la séparation des tâches en milieu rural
Les plafonds global et individuel sont-ils calculés et mis à la disposition du comité crédit ? sont-ils respectés ?	X		
Toutes les demandes de crédit sont-elles présentées au comité de crédit ?	X		
Tous les produits du crédit sont-ils perçus par l'entreprise ?	X		

Tous les dossiers de crédit sont-ils validés ? Les fiches de validations sont-elles disponibles ?	X		
La contre validation par le supérieur est-elle toujours effective pour les dossiers de crédit de plus de 1 000 000 FCFA		X	
Le délai de déboursé du crédit octroyé par le comité de crédit est-il respecté		X	
La procédure de suivi de l'utilisation du crédit est-elle respectée		X	
La procédure de recouvrement est-elle respectée ?	X		
S'assure-t-on que tous les crédits octroyés sont déboursés conformément à la décision du comité et des politiques et procédure en vigueur ? Les reçus générés lors du déboursé sont-ils validés à un niveau supérieur ?	X		
Le niveau de couverture du portefeuille par des garanties réalisables est-il satisfaisant?		X	Garanties portant sur des biens difficilement réalisables ou insuffisants en cas d'incident de paiement; Pratique de garantie faible en zone rurale et faible revenu des emprunteurs.
Les conditions spécifiques de financement de certaines cibles sont-elles connues?		X	Méconnaissance de la part des acteurs de crédit des activités spécifique (aviculture

Source : nous-même

Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation du dispositif de maitrise des risques du processus d'octroi de crédit

question	Oui	Non	observation
Les politiques et procédures sont-elles adaptées aux spécificités des produits de crédit?		X	Mise en place d'une politique de garantie
Les formulaires utilisés permettent-ils une bonne étude des demandes de crédit, permettent-ils une bonne appréciation du risque (montant élevé)?	X		ils ne sont pas exhaustivement renseignés par les agents de crédit
Le niveau de couverture du portefeuille par des garanties réalisables est-il satisfaisant?		X	Garanties portant sur des biens difficilement réalisables ou insuffisants en cas d'incident de paiement; Pratique de garantie faible en zone rurale et faible revenu des emprunteurs.
Les politiques et procédures sont-elles définies dans des manuels et implantées dans tous les points de service?	X		Indisponibilité du manuel des procédures auprès de tous les acteurs de la chaine du crédit
Les politiques et procédures sont-elles connues par tous les acteurs au sein de l'institution?	X		Incompréhension de certains acteurs (manque de formation)
Les conditions spécifiques de financement de certaines cibles sont-elles connues?		X	Incompréhension de certains acteurs (manque de formation)
Les procédures et politiques de crédit et de garantie sont-elles respectées? Les procédures de montage et d'analyse des crédits sont-elles respectées (montage, analyse de l'activité, de la capacité de remboursement, progressivité...)?		X	Les procédures d'octroi de crédit ne sont pas respectées pour certains dossiers (les dossiers sont tardivement déboursés surtout en milieu rural), les garanties prises ne sont pas toujours conformes avec la politique de garantie,
Est-ce que les objectifs de croissance de la caisse sont bien déterminés (pas de surévaluation ou de sous-évaluation)?		X	Non prise en compte de tous les éléments déterminants.
Les encours de crédit gérés par les agents sont-ils normés? Les normes sont-elles respectées?	X		prise en charge de la limitation du volume d'encours et du nombre de dossiers dans la politique de crédit.
Les productions hebdomadaires sont-elles encadrées?	X		Dispositif de gestion des rendez-vous sans limitation du nombre de dossier par semaine
Les objectifs de croissance du portefeuille de crédit sont-ils réalistes? Les potentialités économiques et démographiques de la zone de couverture sont-elles suffisantes ?	X		Plan commercial de diversification
Le portefeuille de crédit est-il fortement concentré sur un secteur, une activité, une zone géographique (à risque relativement élevé) ? Quel est le pourcentage de chaque		X	Reporting et suivi

question	Oui	Non	observation
secteur/activité/zone dans le portefeuille de crédit de l'Institution ? Comment évolue le portefeuille de crédit			
Le portefeuille de crédit est-il fortement concentré sur un agent (à risque relativement élevé) ? Quel est le pourcentage de chaque agent dans le portefeuille de crédit de l'Institution ? Comment évolue le portefeuille de crédit par agent de crédit ?		X	Répartition à travers la gestion des rendez-vous, reporting et suivi
La production de crédit est-elle fortement concentrée sur une période de l'année (à risque relativement élevé) ? Quel est le pourcentage de la production par mois ? Comment évolue la production du crédit sur les différentes périodes de l'année ?	X		Suivi mensuel
La production de crédit est-elle fortement concentrée sur une catégorie d'emprunteurs (à risque relativement élevé) ? Quel est le pourcentage de la production sur cette catégorie d'emprunteurs ? Comment évolue la production du crédit sur cette catégorie ?		X	Reporting et suivi
La contre-visite préalable à la tenue des comités de crédit est-elle réalisée conformément aux politiques et procédures en vigueur	X		Procédures de validation et contre-visite prévues par politique de crédit
Est-ce qu'il y a un seul agent sur toute la chaîne du crédit? Le déblocage des crédits est-il effectué par un acteur différent de celui qui l'approuve?		X	Limitation des habilitations des usagers Séparation des tâches
Les comités de crédit sont-ils tenus conformément à la procédure en vigueur? le quorum est-il requis ?	X		Prérogatives du comité de crédit définies dans la politique de crédit, les status et règlements, Cf PV du comité de crédit
le Comité de Crédit statut -il sur toutes les demandes de crédits?	X		Certains dossiers sont accordés par délégation et ratifiés par le Comité de crédit?
Le superviseur de crédit est-il en mesure de coacher les agents de crédit? Capitalise-t-il suffisamment d'expérience? A-t-il des capacités managériales?	X		Expérience déterminante dans le recrutement Système d'évaluation des superviseurs
L'intégration des agents est-elle bien organisée? Des formations de mises à jour sont-elles organisées périodiquement? Y a-t-il un plan de formation annuelle pour les intervenants sur le crédit?	X		Plan de formation de tous les intervenants dans le processus de crédit
Des évaluations périodiques sont-elles	X		Évaluation et prime trimestrielles

question	Oui	Non	observation
réalisées? Les évaluations sont-elles interactives? Des sanctions positives ou négatives sont-elles proposées?			
La norme de limitation des prêts aux dirigeants et au personnel, ainsi qu'aux personnes liées est-elle respectée ?	X		Suivi des ratios prudentiels de la BCEAO? Déclaration de personnes liées,
La norme prudentielle de limitation des risques sur une seule signature est-elle respectée ?	X		Suivi des ratios prudentiels de la BCEAO? Politique de garantie
La norme prudentielle de limitation des risques sur une seule signature est-elle respectée ?	X		Instruction BCEAO sur les ratios prudentiels et plafonds de calcul produits avant la tenue du comité de crédit
La norme de limitation des risques auxquels est exposée une institution est-elle respectée?	X		Instruction BCEAO sur les ratios prudentiels et le plafond de calcul produit avant la tenue des CC pour étude des demandes de crédit
Le suivi de l'utilisation du crédit octroyé (UCO) est-il effectif?		X	Suivi UCO non systématique
La procédure de rappel des échéances est-elle respectée?	X		
La qualité du portefeuille est-elle analysée?	X		
L'évolution du portefeuille est-elle maîtrisée?	X		
Y a-t-il une procédure de recouvrement de crédit mise en œuvre?	X		Politique de recouvrement et procédure d'octroi de crédit
Les crédits virés en pertes respectent-ils la norme ?	X		Instruction BCEAO
La demande de crédit est-elle bien analysée par l'agent et le superviseur de crédit?	X		Fiche d'appréciation des dossiers de crédit
Tous les crédits sont-ils subordonnés à la souscription d'une assurance vie de l'emprunteur?		X	Limite d'âge pour l'emprunteur de plus de 70 ans
Les garanties de crédit sont-elles mobilisables/disponibles, saisissables et facilement réalisables en cas d'incident de crédit?		X	Garanties difficilement réalisables
Les garanties couvrent-elles suffisamment les crédits débloqués?	X		Politiques de crédit et de garantie

TABLE DES MATIÈRES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	5
Chapitre I : Revue de la littérature	7
1.1. La microfinance.....	7
1.1.1. Origines de la microfinance	7
1.1.2. Définition et objectifs.....	8
1.1.3. La microfinance au Sénégal.....	9
1.1.3.1. L'environnement juridique de la microfinance au Sénégal	11
1.1.3.2. Les autorités tutélaires	12
1.2. Le crédit.....	12
1.2.1. Définition	13
1.2.2. Typologie du crédit	13
1.3. Le processus d'octroi de crédit.....	14
1.4. La notion de risque	16
1.4.1. Définition	16
1.4.2. La typologie des risques dans les SFD.....	17
1.4.3. Les risques opérationnels	17
1.4.3.1. Les facteurs de risques opérationnels	18
1.4.3.2. Les types de risques opérationnels des SFD.....	18
1.4.3.3. Le risque de crédit.....	19
1.5. La gestion des risques ou management des risques.....	19
1.5.1. Définition	19
1.5.2. Les étapes de la gestion des risques	20
1.5.2.1. L'élaboration d'une stratégie de définition des risques majeurs	20
1.5.2.2. L'identification des risques.....	21

1.5.2.3.	L'évaluation, la quantification, la priorisation des risques	21
1.5.2.4.	L'identification des dispositifs de contrôle et la définition de plans d'action 21	
1.5.2.5.	L'analyse, le suivi et l'apprentissage des risques	21
1.5.3.	Les outils de la gestion des risques opérationnels.....	22
1.5.3.1.	Les outils communs à l'ensemble des risques opérationnels.....	22
1.5.3.2.	Les outils spécifiques à chaque risque	23
1.5.4.	Les outils de gestion du risque de crédit : la politique de crédit	24
1.5.5.	Le traitement des risques.....	24
Chapitre II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		26
2.1.	Le modèle d'analyse.....	26
2.2.	Les outils de collecte et d'analyse de données	28
2.2.1.	L'entretien.....	28
2.2.2.	L'observation physique.....	28
2.2.2.	L'analyse documentaire	29
2.2.3.	Le questionnaire de contrôle interne	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		31
Chapitre III PRÉSENTATION DU CADRE DE L'ÉTUDE : L'UNION DES MUTUELLES DU PARTENARIAT POUR LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE ET LE CRÉDIT AU SÉNÉGAL (UM-PAMECAS)		32
3.1.	Historique et évolution de l'UM PAMECAS.....	32
3.2.	La mission de l'UM PAMECAS	34
3.3.	Les Conditions d'adhésion et le fonctionnement	35
3.3.1.	Les conditions d'adhésion.....	35
3.3.2.	Le Fonctionnement de l'UM PAMECAS	36
3.3.2.1.	L'assemblée générale.....	36
3.3.2.2.	Le conseil d'administration.....	36
3.3.2.3.	Le comité de crédit.....	36
3.3.2.4.	Le conseil de surveillance	36
3.3.3.	Les produits offerts par l'UM PAMECAS.....	37
3.3.3.1.	Les produits d'épargne.....	37
3.3.3.2.	Les types de crédit	37
3.3.3.3.	Les autres produits offerts par l'UM PAMECAS.....	38
3.4.	Le processus d'octroi de crédit au PAMECAS	39

3.4.1.	Le cadre réglementaire applicable à l'octroi de crédit au PAMECAS.....	39
3.4.2.	Les acteurs du processus d'octroi de crédit.....	40
3.4.3.	La description du processus d'octroi de crédit.....	40
3.4.3.1.	Le montage du dossier de crédit	40
3.4.3.2.	La validation des informations recueillies	41
3.4.3.3.	La prise décision	41
3.4.3.4.	La rédaction et la signature des contrats de prêt.....	42
3.4.3.5.	Le déboursé du crédit.....	42
3.4.3.6.	La procédure de recouvrement.....	42
Chapitre IV : LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT DE L'UM PAMECAS.....		46
4.1.	La politique de crédit du PAMECAS	46
4.1.1.	Les conditions d'admissibilité au crédit.....	47
4.1.2.	Les limitations globales dans la gestion du crédit.....	47
4.1.3.	Les modalités d'octroi du crédit.....	48
4.2.	La politique de garantie	49
4.3.	Le manuel de procédures	49
4.4.	Le dispositif de maîtrise des risques.....	50
4.4.1.	Le dispositif de contrôle interne.....	50
4.4.2.	Le contrôle inopiné.....	51
4.5.	La cartographie des risques crédits de l'UM PAMECAS	51
4.5.1.	Les risques bruts ou risques inhérents au processus d'octroi de crédit de l'UM PAMECAS.....	51
4.5.2.	L'appréciation du dispositif de maîtrise des risques : Les risques résiduels.....	63
4.5.3.	Le traitement des risques.....	71
4.5.3.1.	Plan d'action et recommandations	71
4.5.3.2.	Recommandations.....	75
CONCLUSION GÉNÉRALE		76
BIBLIOGRAPHIE		78
ANNEXES		81
TABLE DES MATIÈRES		89