



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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

Année académique : 2006-2007

**MEMOIRE DE 3^{ème} CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME (DESS) EN
AUDIT & CONTROLE DE GESTION**



**« Conception d'une cartographie des risques
opérationnels liés à l'octroi des crédits aux
clients à l'Institution Nigérienne de Micro
Finance ASUSU CIIGABA. »**

Bibliothèque du CESAG



108574

Présenté par :

Boubacar TANIMOU
DESS Audit & Contrôle de Gestion

Sous la direction de :

M. YAZI Moussa
Directeur, ISCBF- CESAG

DEDICACE

Le présent mémoire est dédié à mon **père**, et à ma **mère** pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apporté durant mon cycle scolaire.

A tous les membres de la famille **Elhadj TANIMOUN** qui ont été toujours à mes cotés. Grâce à leur soutien multiforme, j'ai pu achever cette formation. Je ne vous oublierai jamais. Que ce travail soit une source d'inspiration pour nous tous.

A ma femme **Haoua IBRAHIM**, pour le soutien moral durant la formation.

A mes **amis** et au **personnel** de l'**IN MF ASUSU CIIGABA**, pour leur collaboration.

REMERCIEMENTS

A l'issue de ce travail nous présentons nos remerciements les plus sincères à **la Coopération Technique Belge (CTB)**, pour avoir financé notre formation.

A **Mme Raki MOUSSA**, la Directrice de l'**PIN MF ASUSU CIIGABA** ainsi que le personnel pour nous avoir accordé le lieu de stage et les documents nécessaires à la réussite de ce travail.

A notre directeur de mémoire **M. YAZI Moussa** Directeur de l'**ISCBF-CESAG**, dont, les conseils immenses ont contribué à la réalisation de ce document.

A **M. FALL Abdoulaye** Auditeur interne à la BCEAO, qui a accepté de nous accompagner dans la finalisation du mémoire.

A ma femme **Mme Haoua IBRAHIM** ainsi que mon frère **M. MAMANE Amadou**, pour leur soutien.

A nos **camarades stagiaires** et **amis** de la **18^{ème}** promotion **DESS Audit & Contrôle de Gestion** avec lesquels nous avons partagé les meilleurs moments et les difficultés du parcours plus particulièrement à **BAGOUDOU Mossi Tassiou**, pour tous ses conseils.

A tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont apporté leur contribution pour la réalisation de ce document.

Nous remercions aussi le **Directeur** et le personnel du **CESAG** pour leur assistance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AEC : Association d'Epargne et de Crédit

AG : Assemblée Générale

AMRAE: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

ANPIP : Agence Nigérienne de Promotion de l'Irrigation Privée

AQUADEV : Aquaculture et Développement

BCC: Banque Centrale Congolaise

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Conseil d'Administration

CAC : Commissariat Aux Comptes

CC : Comité de Crédit

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CGAP: Consultative Group to Assist the Poor

CI : Crédit Individuel

CP : Chargé de Prêt

EAN: Entreprendre Au Niger

ERM: Enterprise Risk Management

FAD: Fonds Africain de Développement

FR: Fonds de Roulement

FRAP: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

GS: Groupement Solidaire

IIA: The Institute of Internal Auditors

IMF: Institution de Micro Finance

IN MF: Institution Nigérienne de Micro Finance

MCPEC: Mouvement des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit

MECREF: Mutuelle de Crédit des Femmes

MMD: Mata Masu Dubara

MIRIS: Maîtrise Interne des Risques et Sécurité

ONG: Organisation Non Gouvernementale

PAR: Portefeuille A Risques

PARMEC: Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de
Crédit

PRP: Projet de Réduction de Pauvreté

QCM: Question à Choix Multiple

RAF: Responsable Administratif et Financier

RAROC: Risk Adjusted Return On Capital.

SFD: Système Financier Décentralisé

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VAR: Value At Risk

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille d'appréciation des risques.....	44
Tableau 2 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance.....	45
Tableau 3 : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	46
Tableau 4 : Synthèse des étapes de l'élaboration de cartographie des risques.....	48
Tableau 5 : Echantillon de l'étude.....	50
Tableau 6 : Récapitulatif des personnes interrogées et de leur responsabilité.....	63
Tableau 7 : Identification des risques liés aux activités d'octroi de crédit	66
Tableau 8 : Test de permanence au niveau de l'étude des dossiers.....	98
Tableau 9 : Test de permanence au niveau de la mise en place du crédit.....	92
Tableau 10 : Identification des risques liés aux activités de l'épargne et évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés à l'épargne des membres.....	97
Tableau 11 : Identification des risques liés au sous processus d'instruction des dossiers et évaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	99
Tableau 12 : Identification des risques liés au sous processus de mise en place du crédit et évaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	100
Tableau 13 : Identification des risques liés au sous processus suivi du crédit et évaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	102
Tableau 14 : Identification des risques liés au recouvrement des crédits.....	103
Tableau 15 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de Contrôle interne.....	105
Tableau 16 : Critère d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne.....	106
Tableau 17 : Evaluation de la probabilité d'occurrence et de la qualité du dispositif de contrôle interne.....	106
Tableau 18 : Echelle de mesure de l'impact du risque.....	108
Tableau 19 : Evaluation de l'impact des risques.....	108
Tableau 20 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance.....	110
Tableau 21 : Hiérarchisation des risques selon leur impact.....	111

Liste des figures

Figure 1 : Matrice d'évaluation des risques.....	47
Figure 2 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques liés à l'octroi de crédit dans les IMF.....	61
Figure 3 : Organigramme de l'IN MF ASUSU CIIGABA.....	77
Figure 4 : Cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à l'IN MF ASUSU CIIGABA.....	114

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures.....	v
Table des matières.....	vii
Contexte de l'étude	9
Problématique	10
Première partie: Cadre théorique: Compréhension du processus d'octroi et de recouvrement de crédit dans les IMF et notion de risque.....	16
Chapitre I : Processus d'octroi et de recouvrement des crédits dans les IMF et la notion de risque.....	18
1.1. Les opérations liées au processus d'octroi et de recouvrement des crédits dans les IMF	18
1.1.1. Les opérations d'épargne	18
Définition de l'épargne	19
1.1.2. Les opérations de crédits.....	19
1.1.3. Processus d'octroi de crédit	20
1.1.4. Les procédures de recouvrement de crédit.....	23
1.2. La notion de risque.....	24
1.2.1. Définition de risque.....	24
1.2.2. Classification des risques liés à l'octroi des crédits dans les IMF	25
1.2.3. Catégorisation des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit dans les IMF	26
1.2.4. Le risque de crédit.....	28
Chapitre II : Conception de la cartographie des risques	30
2.1. Définition et objectifs de la cartographie des risques	30
2.1.1. Définition de la cartographie des risques.....	31
2.1.2. Objectifs de la cartographie des risques.....	32
2.2. Démarche de conception de la cartographie des risques	34
2.2.1. Typologie de la cartographie des risques.....	35
2.2.2. Identification des risques	35
2.2.3. Techniques d'identification des risques.....	38
2.2.4. Méthodes d'identification des risques	39
2.2.5. Outils d'identification des risques liés à l'octroi de crédit	40
2.3. L'analyse du risque	41
2.4. Outils et démarches d'évaluation des risques liés à l'octroi de crédit	42
2.4.1. Les outils d'évaluation du risque	42
2.4.2. Démarche d'évaluation des risques	44
2.4.3. Etapes d'élaboration de la cartographie des risques	47
2.4.4. Les motivations de la conception d'une cartographie des risques.....	59
2.4.5. La délimitation de la cartographie des risques.....	59
2.4.6. La tolérance aux risques.....	59
Chapitre III : Méthodologie de la recherche	61
3.1. Modèle d'analyse	61
3.2. Techniques de collecte de données	62
3.3. Echantillon de l'étude	62
3.4. Commentaire de l'échantillon d'étude	64
3.4.1. Questionnaire de contrôle interne (QCI).....	64
3.4.2. Grille de séparation des tâches.....	64

3.4.2. Grille de séparation des tâches.....	64
3.4.3. L'observation	65
3.4.4. L'analyse des manuels de procédures.....	65
3.4.5. Le tableau d'identification des risques.....	65
3.4.6. Les entretiens	66
Conclusion première partie	70
Deuxième partie: Conception de la cartographie des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit aux clients appliquée à l'IN MF ASUSU CIIGABA.....	71
Chapitre IV : Présentation de l'institution nigérienne de micro finance (IN MF) ASUSU CIIGABA	73
4.1. Présentation de l'IN MF ASUSU CIIGABA.....	73
4.1.1. Contexte de création et historique de financement	73
4.1.2. Les produits de ASUSU CIIGABA en matière de crédit.....	74
4.2. Organisation générale de l'IN MF ASUSU CIIGABA	76
4.2.1. L'Assemblée Générale.....	81
4.2.2. Le Conseil d'Administration.....	81
4.2.3. La Direction Générale.....	82
4.2.4. Les services	82
4.3. Les objectifs et organisation du processus d'octroi de crédit	82
4.3.1. Les objectifs du processus d'octroi de crédit	83
4.3.2. Organisation du processus d'octroi de crédit.....	83
Chapitre V : Description des processus d'épargne, d'octroi de crédit et de recouvrement à l'IN MF ASUSU CIIGABA.....	86
5.1. Les clients de l'IN MF ASUSU CIIGABA	86
5.1.1. Clients des Associations d'Epargne et de Crédit (AEC).....	86
5.1.2. Clients Groupement Solidaire (GS)	86
5.1.3. Clients du Crédit Individuel (CI)	87
5.2. Description du processus d'épargne	87
5.3. Le processus d'octroi de crédit	88
5.3.1. Les étapes du processus d'octroi de crédit.....	88
5.3.2. Le suivi du crédit.....	90
5.3.3. Les procédures de recouvrement.....	91
5.3.4. Test de permanence et de conformité.....	92
Chapitre VI : Cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit de l'IN MF ASUSU.....	96
6.1. Analyse du contexte	96
6.2. Identification des risques liés au processus d'octroi de crédit, de collecte de fonds et évaluation du dispositif de maîtrise des risques	96
6.2.1. Identification des risques liés aux activités de collecte de l'épargne.....	97
6.2.2. Identification des risques liés aux activités d'octroi de crédit	98
6.2.3. Identification des risques liés au processus de recouvrement des crédits et évaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	103
6.2.4. Analyse et évaluation du niveau des risques.....	104
6.2.5. Hiérarchisation des risques liés à l'octroi des crédits	110
6.3. Présentation de la cartographie des risques liés à l'octroi des crédits	113
6.3.1. Commentaire de la cartographie des risques.....	116
6.3.2. Plan d'action	117
6.3.3. Commentaire.....	119
Conclusion de la deuxième partie	120
Conclusion générale.....	121

Contexte de l'étude

Secteur en plein essor, la micro finance à travers les activités d'octroi de crédit est devenue de nos jours un instrument efficace incontournable pour les gouvernements de plusieurs pays pour aider à lutter contre la pauvreté. Dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la micro finance est la modernisation des activités menées par des groupes de personnes partageant les mêmes intérêts. Assurer la pérennité des structures de micro finance est le centre des préoccupations des acteurs, confrontés à la nécessité croissante de maîtriser les risques liés à l'octroi de crédit.

Pour CAMARA (2006 : 27), le risque est inhérent à la vie des affaires. Comme l'adage le dit : « Qui ne risque rien n'a rien ». Tout l'art consiste à prendre des risques calculés pour ne pas mettre en péril l'activité de l'Institution de Micro Finance (IMF). Selon lui la gestion des risques exige donc que l'on soit perpétuellement sur le qui-vive car il n'existe pas de risque zéro. Cependant il n'est pas possible de faire disparaître totalement les risques auxquels sont soumises les IMF, par conséquent, tout ce que l'on peut faire c'est de les identifier, les recenser, les analyser puis les réduire à un niveau favorisant la croissance, la viabilité et la pérennité de l'institution.

Les autorités de la Banque Centrale de Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui contrôlent et réglementent les activités des structures de micro finance considèrent la mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant comme un objectif prioritaire. Comme le justifie le Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) " Le contrôle interne est le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières, la conformité aux lois et réglementations en vigueur " (FREDERIC, 2006: 22).

En général, l'objectif principal du contrôle interne est d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir les risques auxquels les établissements de crédit sont confrontés. Les principaux risques sont : le risque de crédit, de marché, de taux, de liquidité, de règlement, opérationnel et juridique.

L'importance de la cartographie des risques liés à l'octroi des crédits pour les structures de micro finance n'est plus à démontrer car le non maîtrise des risques peut constituer un frein à leur pérennisation.

Problématique

L'offre des services d'épargne et de crédits pour les populations exclues des systèmes financiers classiques s'est développée fortement sur les vingt dernières années dans les pays en développement. A cet effet, le secteur de la micro finance offre une alternative aux banques défaillantes ou absentes dans les zones rurales et certains centres urbains.

Le secteur de la micro finance constitue un des outils indispensables au développement afin de répondre efficacement et directement aux besoins des pauvres pour soutenir leurs initiatives économiques. Il permet de rapprocher les populations pauvres aux structures financières, ce qui leur permet d'avoir les fonds nécessaires pour faire face aux dépenses quotidiennes, aux cérémonies (baptêmes, mariage, obsèques, l'éducation des enfants), aux achats des intrants agricoles, etc.

Les institutions de micro finance n'arrivent pas jusque là à se pérenniser ; par exemple, au Niger, sur neuf structures (Taïmako, Addaché, MCPEC, Kokari, Kanni, Yarda, MECREF, Caisse Populaire du Niger CPN, Capital Finance), les quatre premières, citées sont dans une période critique allant jusqu'à leur fermeture. Elles sont confrontées à une situation de non maîtrise des risques énormes auxquels elles sont exposées aussi bien en interne qu'en externe.

A l'instar des autres pays en développement, le problème crucial de mobilisation de l'épargne et l'accès au crédit des populations rurales, voire périurbaines a existé au Niger. En effet, celles-ci étaient physiquement éloignées des institutions bancaires classiques mais aussi les conditionnalités à avoir accès leur sont insupportables.

Pour pallier la défaillance du système financier formel des vingt dernières années, les autorités nigériennes ont, pris des mesures dont, entre autre la réglementation du secteur de la micro finance et la sensibilisation des populations pour la mise en place des IMF. Cela a favorisé la création de l'institution nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA.

ASUSU CIIGABA est une structure associative de type non mutualiste enregistrée et autorisée sous le décret n°350/MI/DGAPJ/DLP, du 29 septembre 2005, par le ministère de l'intérieur et de la sécurité publique et est soumise aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901, régi par le décret 84-49 du 1^{er} mars 1984 portant application de son ordonnance n°88/006 portant régime des associations.

Comme toute association, l'IN MF ASUSU CIIGABA est confrontée à des risques liés à l'octroi de crédit aux clients, mais compte tenu de leur caractéristique, la maîtrise de ces risques est un processus qui demande un suivi permanent.

En effet, cette institution de micro finance est mise en place pour remplir une double mission sociale et commerciale : offrir des services financiers accessibles aux populations pauvres et atteindre sa pérennité financière.

C'est dans cette logique qu'elle cherche à mettre en place des dispositifs de contrôle interne permettant de faire face aux risques majeurs, se situant aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de ses activités plus précisément dans le processus d'octroi de crédit.

Ces risques sont dus à tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus de gestion des IMF et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la structure. Ainsi les principales causes peuvent être :

- la non application des recommandations du commissaire aux comptes;
- les insuffisances de gestion des ressources financières de l'IN MF ASUSU CIIGABA;
- le non respect des délais de règlement des créances auprès des clients de l'IN MF ASUSU CIIGABA ;
- l'insolvabilité, en majeure partie due au non encaissement des créances détenues sur des clients de l'IN MF ASUSU CIIGABA;
- la défaillance des procédures mises en place pour maîtriser les risques liés à l'octroi des crédits à l'IN MF ASUSU CIIGABA.

En raison du caractère récurrent des risques, les difficultés énoncées plus haut constituent les conséquences ci-dessous sur la pérennisation de l'IN MF ASUSU CIIGABA.

- Le retard dans la mise à disposition du conseil d'administration, des informations fiables nécessaires à la prise de décisions ;
- Le détournement, la fraude, la perte d'actifs à travers les crédits défaillants, le vol, le hold-up ;
- La divulgation de mauvaises informations financières, les omissions dans l'enregistrement des crédits octroyés aux clients ;
- La non compétitivité de l'IN MF ASUSU CIIGABA vis-à-vis des autres institutions financières de la place ;

- La rupture de liquidité portant atteinte à la continuité des activités de l'IN MF ASUSU CIIGABA;
- Le problème de trésorerie poussant l'IN MF ASUSU CIIGABA à ne pas être solvable vis-à-vis de ses partenaires (fournisseurs, personnel et autres créanciers) ;
- La non traçabilité des opérations et la non-conformité aux exigences réglementaires;
- La perte de la réputation et la démission massive de ses membres.

Dans le souci de réduire un nombre important de risques à partir desquels seront définies les mesures de contrôle pertinentes, les solutions suivantes pourront être envisagées :

- Appliquer et assurer un bon suivi des recommandations du commissaire aux comptes si l'institution ASUSU en dispose ;
- Assurer une gestion saine des ressources financières à ASUSU CIIGABA;
- Se doter de moyens efficaces pour recouvrer le maximum de créances ;
- Concevoir une cartographie des risques permettant de les identifier, d'estimer leur importance et leur probabilité de réalisation.

La cartographie des risques permet, d'une part, d'éclairer le management sur les risques potentiels identifiés dans l'institution, et, d'autre part, de faire ressortir les moyens et mesures permettant de les maîtriser. La dernière solution envisagée paraît meilleure pour permettre à l'IN MF ASUSU CIIGABA d'atteindre ses objectifs.

C'est ce qui permettra d'identifier les risques, de les évaluer et d'avoir une vision globale de leur probabilité de réalisation. La conception de cette cartographie des risques fournira à la structure des informations claires et pertinentes pour assurer la pérennisation et le bon suivi des risques afin de les réduire.

L'identification, l'analyse et l'évaluation des risques nous ramènent à la conception de la cartographie des risques, c'est pour cela que ces points deviennent les principaux éléments de notre travail de recherche. Ainsi la question principale de notre thème de recherche sur l'IN MF ASUSU CIIGABA est la suivante : Quel est le profil des risques liés à l'octroi des crédits à la clientèle de l'IN MF ASUSU CIIGABA ?

En d'autres termes:

- Quels sont les risques liés à l'octroi des crédits à l'IN MF ASUSU CIIGABA?

- Quelle méthode adopter pour identifier le maximum de risques liés à l'octroi de crédits à l'IN MF ASUSU CIIGABA ?
- Quelles mesures appropriées adopter pour évaluer les risques ?
- Quels sont les contrôles appropriés à mettre en place au regard des risques identifiés ?
- Quel est le processus d'élaboration d'une cartographie de risques liés à l'octroi de crédits à l'IN MF ASUSU CIIGABA ?

C'est à toutes ces questions que nous tenterons de trouver des solutions à travers notre thème :

« Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à l'octroi des crédits aux clients à l'IN MF ASUSU CIIGABA ».

L'objectif principal visé dans ce travail de recherche est de procéder à une analyse des procédures d'octroi de crédits au niveau de l'institution ASUSU CIIGABA, afin de permettre l'identification et l'appréciation des risques liés à leur gestion.

C'est cela qui nous aidera à l'élaboration de la cartographie des risques contribuant à la maîtrise des risques liés à l'octroi de crédits. De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- Décrire et comprendre les procédures d'octroi et de recouvrement des crédits de l'IN MF ASUSU CIIGABA;
- Analyser et évaluer le dispositif du contrôle interne ;
- Définir le contenu d'une cartographie des risques liés à l'octroi des crédits et aussi recenser les méthodes de conception de cartographie ;
- Décrire le processus d'élaboration de cartographie ;
- Elaborer une cartographie des risques liés au processus de gestion des crédits à l'IN MF ASUSUB CIIGABA.

Compte tenu du caractère spécifique de la gestion des crédits dans le secteur de la micro finance, notre étude sera focalisée sur :

- le processus d'épargne ;
- le processus d'octroi de crédits ;
- le processus de recouvrement des crédits.

L'intérêt de conception de cartographie des risques est perçue différemment par les acteurs que sont : l'IN MF ASUSU CIIGABA, le lecteur et nous-même.

- pour l'IN MF ASUSU CIIGABA

Le risque de crédit et sa gestion revêtent une grande importance pour de nombreuses institutions de micro finance, raison pour laquelle ils font l'objet d'une surveillance continue de la part des dirigeants. Cette étude aurait un intérêt capital pour l'institution en ce sens que la cartographie des risques entend proposer des informations pertinentes qui permettent de maîtriser les risques et d'améliorer la fiabilité des informations financières.

- pour le lecteur

Cette étude permettra au lecteur d'une part d'approfondir ses connaissances des risques liés à l'octroi de crédits, de s'assurer que des efforts pour l'amélioration de la qualité des services sont en train d'être fournis dans le domaine d'octroi de crédits au sein des institutions de micro finance et d'autre part de croire en leur pérennisation. Il se familiarisera notamment aux notions de management et de cartographie des risques.

- pour nous stagiaire

Cette étude permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et d'acquérir de l'expérience dans l'établissement de cartographie des risques.

Notre démarche méthodologique consistera, dans un premier temps, à rassembler les informations à partir de la revue de littérature sur la gestion des institutions de micro finance, les politiques d'épargne et d'octroi de crédits, le management des risques puis sur le processus de conception de cartographie des risques. Dans un second temps, nous procéderons à une collecte d'informations et d'opinions sur la base d'outils d'analyse appropriés nous permettant de mieux appréhender les risques en vue de proposer des solutions adéquates puis de concevoir la cartographie des risques.

De cette démarche méthodologique découlera un plan composé de deux parties :

la première partie composée de trois chapitres présentera les aspects théoriques que nous consacrons, à la définition de certains concepts fondamentaux, à la compréhension du processus d'octroi de crédit dans les structures de micro finance et de la notion de risque à travers trois chapitres : le premier concerne le processus d'octroi et de recouvrement de crédit et la notion de risque qui lui sont liés, dans le second chapitre nous nous intéresserons à la conception de la cartographie des risques liés à l'octroi de

crédits dans les IMF. Le modèle d'analyse à partir duquel sera élaborée la cartographie des risques liés à l'octroi des crédits à l'IN MF ASUSU CIIGABA, fera l'objet du troisième chapitre.

La seconde partie sera consacrée aux aspects pratiques. Elle est composée de trois chapitres relatifs respectivement à la présentation de ASUSU CIIGABA ; à la description du processus d'octroi de crédits (cela permettra une meilleure évaluation des risques) et à la conception de la cartographie des risques liés audit processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE CADRE THEORIQUE : COMPREHENSION DU
PROCESSUS D'OCTROI ET DE RECOUVREMENT DE CREDIT
DANS LES IMF ET NOTION DE RISQUE**

De nos jours, la gestion des risques est devenue primordiale dans la vie des entreprises. Elle consiste à identifier toutes les sources de risque pouvant menacer les objectifs stratégiques de l'entreprise ou représenter des opportunités susceptibles de leur procurer un avantage concurrentiel. Les dirigeants s'intéressent de plus en plus au secteur de la micro finance dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

C'est pourquoi les législations nationales commencent à prendre en compte certains aspects des risques liés à la gestion des IMF et éditent des règlements en la matière. Il peut s'agir d'améliorer l'efficacité du processus d'octroi de crédit, d'assister à la prise de décision et favoriser la pérennité de l'IMF.

La cartographie des risques liés à l'octroi de crédit dans les institutions de micro finance débute par l'identification des risques, qui sont par la suite qualifiés en terme d'impact sur l'organisation, de manière à pouvoir déterminer le dommage potentiel et d'en trouver et proposer les moyens ou mesures de sécurité. La nature du risque, l'environnement dans lequel il peut survenir et l'entreprise elle même évoluent en permanence. Il s'agit donc d'assurer une veille, afin de modifier le cap en cas de besoin. La partie théorique sera consacrée à la revue de la littérature à travers laquelle nous aurons à décrire le processus d'épargne, d'octroi de crédit et de recouvrement dans les IMF et par conséquent la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit. Par la suite, nous allons décrire les spécificités de conception de cartographie des risques conforme aux institutions de micro finance ainsi que la méthodologie de recherche ayant permis de collecter les informations nécessaires à cette conception.

Chapitre I : Processus d'octroi et de recouvrement des crédits dans les IMF et la notion de risque

Au sein de l'espace UEMOA, toute institution de micro finance (IMF) doit se doter d'une politique de crédit avant même le démarrage des activités. C'est l'outil de gestion par excellence exigé par l'autorité de tutelle pour être agréé (CAMARA, 2005 : 109).

Pour s'assurer d'une bonne maîtrise des risques, il est important de maîtriser le processus d'octroi de crédit dans les institutions de micro finance. Dans la plus part des cas l'octroi des crédits est le plus souvent confié à des agents peu ou mal outillés.

Des études doivent être faites pour permettre une connaissance approfondie du secteur d'activité avant de vouloir prétendre mettre en place la cartographie des risques.

Dans ce chapitre, nous allons décrire le processus d'octroi de crédit, le cadre général dans lequel s'inscrit la politique d'octroi de crédit et ensuite expliciter la notion de risque à travers le processus de gestion du risque de crédit au sein d'une IMF.

1.1. Les opérations liées au processus d'octroi et de recouvrement des crédits dans les IMF

L'approche qui consistait à réduire la micro finance aux seules activités d'octroi de crédit et de collecte de l'épargne ne se vérifie plus de nos jours. En effet, la population pauvre, qui constitue la cible principale des IMF, a besoin d'une gamme de services financiers flexibles, adaptés et abordables.

Cette section fera l'objet de l'étude des différents produits offerts dans ce secteur.

1.1.1. Les opérations d'épargne

Au sein des structures de micro finance, les fonds destinés à l'octroi de crédit aux membres sont mobilisés soit auprès des bailleurs de fonds, de l'Etat soit par emprunt ou bien par les dépôts des membres. En effet, l'épargne est distincte des cotisations et autres contributions obligatoires recueillies par la structure auprès des membres adhérents.

Définition de l'épargne

L'épargne se définit comme étant « des fonds recueillis auprès des membres adhérents de la structure, sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer dans le cadre de ses activités, à charge de les restituer à la demande du déposant. » (BCC, 2004 : 43).

Il est à noter que ce ne sont pas toutes les catégories de structures de micro finance qui collectent l'épargne, c'est l'exemple des institutions de micro crédit, les projets à volet crédit, les sociétés qui accordent des crédits filières ou des sociétés de caution mutuelle. Cependant, l'épargne des membres se répartit sous forme de dépôt à vue, à terme et des dettes rattachées.

1.1.2. Les opérations de crédits

L'octroi de crédit aux populations cibles demande une connaissance approfondie dans le suivi et le recouvrement auprès des clients ayant bénéficié de prêt. Cette partie sera consacrée à la définition de crédit ainsi que les diverses formes.

1.1.2.1. Définition de crédit

Du point de vue général, le crédit se définit comme étant tout acte par lequel un établissement octroi des fonds à la disposition d'un membre adhérent, d'un tiers ou quand ce dernier s'engage par signature moyennant une caution ou une garantie.

Les crédits classés selon la BCEAO soient en crédits sains ou en souffrance, feront l'objet d'étude dans les points qui suivent.

1.1.2.2. Les crédits sains

Ce sont les crédits accordés aux clients variant en fonction de la périodicité, dont une échéance au moins est respectée. Il s'agit des crédits à court, moyen ou long terme (Instruction n°03 de la BCEAO).

1.1.2.3. Les crédits en souffrance

Il s'agit du montant total des crédits accordés aux membres adhérents ou bénéficiaires à court, moyen et long terme dont une échéance au moins est restée impayée depuis plus de trois mois (Instruction n°04 de la BCEAO ; Règlement CEMAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de micro finance, Article 2 : 2002).

De nos jours les activités fournies au sein des structures de micro finance ne se limitent pas seulement à l'épargne et à l'octroi de crédit. Ainsi des nouveaux produits tels que le

transfert de fonds, les produits d'assurance, les placements financiers, le crédit bail sont proposés (Portail de la micro finance CGAP : www.lamicrofinance.org, 2003).

1.1.3. Processus d'octroi de crédit

Comme toute négociation dans le domaine d'octroi de crédit, celle que mènent les structures de micro finance engendre de multiples risques, qu'il est bien difficile d'aborder et de traiter avec toute l'objectivité qui pourtant serait de mise.

A travers les lignes qui vont suivre, nous faisons la connaissance du processus d'octroi de crédit selon les points suivants : les objectifs du processus d'octroi de crédit, l'organisation du système d'octroi de crédit, les acteurs du processus et les procédures d'octroi de crédit.

1.1.3.1. Les objectifs du processus d'octroi de crédit

Pour l'ordre des experts comptables de France (OEC, 2005 : 9), l'identification des risques auxquels les entreprises sont confrontées présuppose l'existence d'objectifs pertinents, clairs et définis par la direction générale, il s'agit :

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

Selon GREUNING et al. (2004 : 140), la fonction de prêt doit satisfaire trois objectifs fondamentaux :

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

L'octroi de crédit est un processus dont les objectifs sont fixés pour le compte des acteurs de la micro finance, détaillés dans la section qui suit.

1.1.3.2. Les acteurs du processus d'octroi de crédit

Les acteurs du processus d'octroi de crédit sont selon CAMARA (2005 : 36) :

- le conseil d'administration ;
- la direction générale ;
- la direction du crédit ;
- la direction du recouvrement ;
- les agents de crédit ;
- le comité de crédit ;
- les clients et membres adhérents.

Ces acteurs effectuent divers types d'opérations dans le but de mettre à la disposition de la clientèle des ressources désirées.

1.1.3.3. L'organisation du système d'octroi de crédit

MATHIEU (2005 : 144) et CAMARA (2005 : 118), voient la réalisation des opérations d'octroi de crédit comme un système organisé se résumant en :

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

1.1.3.4. Les procédures d'octroi de crédit

A travers cette partie, nous présentons le processus d'octroi de crédit dans l'objectif de recenser les risques les plus significatifs à partir des étapes suivantes : l'étude du dossier client, la mise en place du crédit, le suivi du crédit, le recouvrement de crédit, la poursuite du recouvrement et enfin la constitution des provisions.

1.1.3.4.1. L'étude du dossier de crédit du client

Pour évaluer le risque puis déterminer leur nature et niveau, la structure doit d'abord porter un jugement sur la situation du client demandeur de crédit à un instant donné.

Selon MOREAU (2002 : 135), avant toute chose, il est nécessaire pour les IMF de concevoir une grille d'informations sur le client afin de permettre de l'identifier, de savoir sa réputation, de connaître le secteur d'activité dans lequel il exerce.

L'objectif poursuivi à ce niveau est de dresser un catalogue aussi exhaustif que possible des points forts et des points faibles de la situation du client et surtout de la pertinence de l'objectif de son activité (GUILLOU, 1974 : 36).

Pour disposer des informations, le chargé de crédit doit conduire un entretien ou effectuer des visites au domicile du client dans l'objectif de s'assurer que les informations qu'il lui a fournies dans le dossier de demande de crédit sont pertinentes.

C'est ainsi que le déplacement des agents de crédit pour une visite de la clientèle fait parti des étapes importantes pour la suite du processus d'octroi de crédit.

1.1.3.4.2. Visite de la clientèle

Cette étape est importante dans le processus d'octroi de crédit et la mise en place du dispositif de maîtrise de risques. Sa non prise en compte peut être source de nombreux risques préjudiciables à la vie de l'institution (CAMARA, 2006 : 124).

1.1.3.4.3. Montage du dossier de demande de crédit

Il s'agit essentiellement de collecter des informations, pour mieux cerner le besoin de financement de chaque membre. Ensuite les agents chargés du montage du dossier identifient les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses des différentes activités pratiquées par le client dans leur environnement (CALVET, 2002 : 197).

Selon LEDGERWOOD (1998 : 38), pour cerner bien le financement de l'objet du crédit, les points suivants doivent être discutés avec chaque client :

- Le but du crédit ;
- L'expérience de chaque membre dans l'activité qu'il développe ;
- Les modalités du crédit (montant, durée, nombre d'échéances, taux d'intérêt) ;
- L'apport personnel du client (dans le cas des crédits individuels) et le pourcentage par rapport au financement global de la demande de crédit ;
- La garantie proposée.

C'est sur la base du dossier bien ficelé par les agents de prêt que le chef de branche procède à un dernier contrôle avant d'être soumis à l'approbation du comité de crédit.

La tâche du comité de crédit sera détaillée dans le paragraphe qui suit.

1.1.3.4.4. L'étude du dossier de demande de crédit par le comité de crédit

C'est le comité de crédit qui est l'organe chargé de décider de l'octroi ou non du crédit. Il se compose des membres très expérimentés en micro finance, qui se réunissent selon le calendrier de l'IMF pour donner leur avis (FAYE, 2003 : 62). Le comité de crédit doit toujours observer une décision consensuelle sur la base du montant à retenir tout en respectant les plafonds et procédures en vigueur.

1.1.3.4.5. La mise en place du crédit

Une fois que le procès verbal du CC est approuvé par les membres, le chargé de prêt transmet fidèlement aux clients demandeurs de crédit les résolutions du CC selon que le dossier est rejeté, suspendu ou accepté (Manuel de procédures opérationnelles ASUSU, 2006 : 27). Ensuite le chargé de prêt prépare le contrat de tout dossier accepté puis le soumet au membre bénéficiaire pour signature.

1.1.3.4.6. Le suivi du crédit

Selon CAMARA (2006 :124-125), le suivi du crédit et des activités financées constituent les étapes à risques majeurs et multiples puisqu'ils permettent à l'institution de :

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

1.1.4. Les procédures de recouvrement de crédit

Le recouvrement est fait à partir du choix d'organisation et de la procédure mise en place pour faciliter la tâche aux animatrices.

Selon MATHIEU (2004 : 272), toute réflexion sur la fonction de recouvrement des crédits octroyés doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers pour assurer son efficacité : la réactivité, la continuité, la progressivité. Ainsi, le traitement des engagements de tout client en difficulté peut aboutir à trois types de décisions :

- Le rééchelonnement de la dette ;
- La poursuite du recouvrement ;
- La constitution de la provision en tenant compte des délais des retards accusés.

Après avoir donné la définition de l'épargne et de crédit, nous allons tenter de définir les concepts principaux à savoir le risque et la cartographie.

1.2. La notion de risque

La gestion des fonds utilisés pour l'octroi de crédit dans les IMF repose sur une bonne maîtrise des flux et un contrôle rigoureux des performances des agents de crédit et les animatrices. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels l'entreprise est confrontée (BERNARD & al. 2004 : 177).

1.2.1. Définition de risque

Le risque recouvre tout événement susceptible d'empêcher une organisation de réaliser ses objectifs ou de maximiser ses performances.

Selon COHEN (in SERT, 1999 : 7), « un risque correspond en l'occurrence d'un fait imprévisible ou à tout le moins certain susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ».

Cette définition nous renseigne sur les causes engendrées par le risque sans pour autant ressortir les conséquences. C'est pourquoi, il est significatif de donner une définition plus détaillée.

BERNARD & al. (2006 : 68), quant à eux définissent « le risque comme étant un événement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ». Cette dernière définition est complétée par d'autres auteurs parmi lesquels nous avons celle de l'IIA.

L'IIA (1996: 4-5), précise que: "risk is a concept that auditors and managers use to express their concerns about the probable effects of an uncertain environment". Cette institution ajoute en outre que "because the future cannot be predicted with certainty, auditors and managers have to consider a range of possible events that could have take place. Each of these events could have a material effect (a significant consequence) on the enterprise and its goals".

Contrairement aux définitions précédentes, pour l'IIA le risque est considéré comme un événement, une situation, un comportement affectant la réalisation des objectifs de l'organisation.

Avec tout ce qui précède, le risque est la menace qu'un événement interne ou externe, une action ou une inaction affectent la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à optimiser la création de la valeur.

1.2.2. Classification des risques liés à l'octroi des crédits dans les IMF

Les risques liés aux activités d'octroi de crédit peuvent être de diverses formes.

Selon MADERS (2006 : 10), les plus fréquents sont le risque client, le risque de marché, le risque d'image commerciale, le risque de malversation, le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique et le risque d'illiquidité. Pour CAMARA (2005 : 130), les risques opérationnels de crédit dans les IMF découlent de ceux recensés dans le secteur bancaire. Il distingue les mêmes types de risques que MADERS.

a. Le risque client

Appelé aussi risque produit ou « concurrentiel », il correspond au risque d'inéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence, à un instant donné (COHEN, 2003 : 178).

b. Le risque de marché

Qualifié aussi de « risque sectoriel », il correspond au risque lié à la stratégie de positionnement des IMF sur le marché financier, vis-à-vis de la population cible et du contexte social (DEBORAH, 2003 : 54).

c. Le risque d'image commerciale

C'est le « risque de politique commerciale », il correspond au risque lié à une perception négative de l'activité commerciale de l'IMF par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart (MADERS, 2006 : 104).

d. Le risque de malversation

Appelé également « risque de détournement », « de collusion » ou de « vol », il correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'IMF, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe (POULIOT, 2002 : 29). Notons que la maîtrise de ce risque permet de respecter les sept critères de la qualité du processus d'octroi de crédit aux clients.

e. Le risque réglementaire

Appelé aussi « risque juridique », « risque fiscal » ou « risque pénal », il correspond au risque lié à la non application des dispositions légales ou réglementaires (SARDI, 2002 : 451).

f. Le risque déontologique

C'est « le risque de procédures » ou « de contrôle interne », il correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur de la micro finance élaborés

par la BCEAO à travers la loi PARMEC ainsi que les dispositions prises par les ministères de tutelle des pays de l'UEMOA en ce qui concerne le processus d'octroi de crédit (DU SERT, 1999 : 54).

g. Le risque stratégique

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

h. Le risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, très particulièrement ses dettes à vue (CALVET, 2002 : 120).

1.2.3. Catégorisation des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit dans les IMF

L'institution de micro finance mène des opérations de recouvrement et d'octroi de crédit dans le but d'atteindre des objectifs. L'ensemble des opérations qu'elle réalise, peuvent être source de risque. En effet selon BILL Mc Cabe (2000 :12), responsable des risques opérationnels chez Tokai Bank Europe, « le risque opérationnel est le risque que quelque chose fonctionne mal dans les opérations quotidiennes d'une entreprise ».

Les opérations d'octroi de crédit dans les IMF étant complexes et différentes les unes des autres, cela laisse penser à l'existence de différentes catégories de risques opérationnels. Parmi ces catégories de risques opérationnels, font parties les risques liés aux opérations de crédit, qui lorsqu'ils ne sont pas pris en compte par les responsables de l'IMF, sont des sources de nombreuses difficultés. Il est donc opportun d'avoir une connaissance plus approfondie de ces risques.

Selon MADERS (2006 :15), « le risque de traitement des opérations correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations ». Tandis que pour SARDI (2002 :41), c'est « le risque d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans le système d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'entreprise ».

Il existe cinq risques opérationnels (CAMARA ; 2006 :130) ce sont le risque de fraude, administratif, juridique, de sécurité physique, de sécurité informatique, regroupés en

catégories. Ces catégories de risques opérationnels sont : le risque sur les systèmes d'information, le risque de manquement aux règles déontologiques, le risque sur le patrimoine et le risque comptable.

➤ **Le risque sur les systèmes d'information**

Selon MADERS (2006 : 80), « ce risque correspond au risque lié à l'architecture générale du système d'information (application, bases de données, système de traitement), des matériels utilisés (ordinateurs, micro-ordinateurs...) et de l'organisation des traitements des dossiers de crédit, dans la mesure où le suivi du crédit est adossé aux systèmes d'information.

➤ **Le risque de manquement aux règles déontologiques**

Il correspond au non respect des principes déontologiques des activités d'octroi de crédit. « Les règles déontologiques gouvernent les normes de gestion des affaires entre l'organisation et son environnement extérieur et, particulièrement sa clientèle en ce qui concerne les institutions de crédit » (Gafi, 2004 in MADERS, 2006 : 83). La méconnaissance de ces règles conduit à des pratiques condamnables par la loi.

La confection d'un code de déontologie et la sensibilisation de l'ensemble des ressources humaines à son respect constituent un premier outil contre le risque déontologique.

➤ **Le risque sur le patrimoine**

Le risque sur le patrimoine correspond « à l'inefficacité que pourrait subir l'entité dans l'éventualité d'une mauvaise utilisation de ses ressources ou purement de leurs pertes occasionnant ainsi des pertes de valeurs à l'institution » (MADERS, 2006 : 82).

Pour prévenir ce risque, plusieurs mesures doivent être entreprises dont, les prises d'assurance sur les biens meubles et immeubles, une bonne politique de gestion des ressources humaines...

➤ **Le risque comptable**

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

En résumé et par rapport aux IMF, nous retiendrons que le risque opérationnel tel qu'il est défini se révèle être un risque important dans les opérations d'octroi de crédit car sa

réalisation peut engendrer d'énormes pertes pour l'institution. Il est la résultante de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures et du système de management.

1.2.4. Le risque de crédit

C'est le risque le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de micro finance. Le risque de crédit est à la base de la détérioration de la qualité du portefeuille crédit, cause des pertes et crée des charges énormes, (COHEN, 2003: 178).

1.2.4.1. Définition de la notion risque de crédit

La maîtrise des risques est une aspiration humaine fondamentale, constitutive de l'histoire et de l'organisation des entités (sociétés, entreprises, ONG, structures). De nos jours, c'est devenue une exigence pour permettre d'assurer leur pérennité.

Le risque de crédit résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations (CAMARA, 2006 : 46).

Pour les structures de micro finance, il existe un risque dès lors qu'elles se mettent dans une situation d'attendre une entrée de fonds de la part des clients et des difficultés de recouvrement des créances.

1.2.4.2. L'analyse du risque de crédit

En plus de la nécessité de connaître les risques, il est important également d'avoir des informations sur les facteurs qui engendrent de tels risques.

En effet il serait intéressant d'appréhender les sources et les conséquences des risques liés à l'octroi de crédit. Une fois que ces facteurs clés sont déterminés, l'application du dispositif de maîtrise de ces risques ne peut que donner des résultats satisfaisants.

Pour BESSIS (2005 : 257), « le risque de crédit est le premier des risques auquel tout établissement de crédit doit faire face. Il désigne la probabilité de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes, consécutives au défaut d'un emprunteur d'honorer les engagements ».

Ce risque s'il se réalise entraîne la constitution des provisions, qui affectent la rentabilité de l'institution. Pour faire face à ce risque, les responsables doivent s'assurer que les garanties proposées par les clients demandeurs de crédit sont réalistes et ensuite disposer d'un mécanisme de recouvrement de crédit performant. Pour ce qui concerne le

processus d'octroi de crédit, une meilleure instruction des dossiers clients permet de prévenir ce risque.

Le présent chapitre a pour objectif principal de nous familiariser des termes de crédit et épargne et surtout de comprendre le processus d'octroi de crédit adapté aux structures de micro finance.

Ce chapitre permet aussi d'avoir une idée sur le respect des règles et procédures de gestion des crédits conformément aux dispositions des textes réglementaires, aux conventions de financement et aux règles internationalement admises particulièrement sur le plan de la gestion des risques. Nous avons aussi à travers les informations reçues, défini le risque dans le contexte des activités liées au processus d'octroi de crédit dans les IMF.

Quelque soit la qualité du dispositif de contrôle interne mise en place, ce dernier ne peut pas constituer une garantie quant à l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixée.

L'inventaire des outils, des techniques ainsi que des méthodes d'évaluation des risques nous permettra d'amorcer le processus de conception de cartographie des risques, qui fera l'objet d'étude du second chapitre.

Chapitre II : Conception de la cartographie des risques

L'un des principaux défis pour les dirigeants dans la gestion des crédits réside dans la maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit afin d'optimiser la création de la valeur, la mobilisation des ressources et d'assurer la pérennité de l'entité.

Nous avons à ce niveau cherché à nous éclairer sur la notion de cartographie des risques, sur ses multiples facettes, sur ses liens étroits avec les objectifs de l'entreprise, sa culture et son style de management.

L'idée de cartographier les risques est aujourd'hui largement diffusée même si les modalités de sa mise en œuvre sont souvent floues et diverses, (MOREAU, 2002 : 135).

La cartographie des risques selon MADERS (2006 : 52), CALVET (2002 : 120) et De MARESCHALL (2003 : 14), est un outil qui permet :

- ✓ de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;
- ✓ de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles de l'entreprise;
- ✓ d'en assurer le suivi des plans d'actions;
- ✓ de communiquer les informations sur les risques de l'organisation aux dirigeants.

La cartographie est désormais de plus en plus utilisée pour aider les dirigeants de l'entreprise dans l'élaboration des stratégies et plans d'action. Selon différents axes d'analyse, les risques sont recensés, classés et hiérarchisés. Sa conception sert d'indicateur pour la direction, d'outil de travail et de reporting pour le contrôleur de gestion ainsi que l'auditeur interne dans l'entreprise et enfin de guide de planification.

Pour MADERS & al. (2006 : 52), elle permet à la direction de prendre conscience de l'étendue de son exposition aux risques et amène les responsables à piloter leurs actions de réduction et de maîtrise des risques.

2.1. Définition et objectifs de la cartographie des risques

Les activités des établissements de crédit ne cessent d'évoluer, de même que les techniques de gestion et les modes de représentation qui leurs sont associés.

L'utilisation de la cartographie permet de faire une lecture simple et pertinente pour dégager les éléments essentiels à la bonne interprétation de la situation des établissements et de leur évolution.

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

Nous allons prendre connaissance des méthodes de conception de la cartographie, ses objectifs dans la gestion des risques liés à l'octroi de crédit ainsi que la typologie des cartographies à travers le paragraphe suivant.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

Nous allons d'abord définir la cartographie selon les points de vue de différents auteurs. La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques (BAPST, 2004).

C'est aussi un modèle de représentation et de hiérarchisation des risques liés à l'exercice d'une activité au sein d'une entité donnée. Elle se formalise à partir des risques identifiés puis recensés sur la base de méthodes et techniques de collecte bien définies. Les risques identifiés se caractérisent généralement à partir de leur probabilité de survenance et de leur impact sur le patrimoine de l'organisation selon De MARESCALL (2003 : 15). Elle constitue à la fois un outil de gestion des risques et une démarche pour assurer la fiabilité des informations financières.

Les définitions ci-dessus ne donnant pas de détails quant aux utilisateurs de cet outil, elles sont complétées par celles des auteurs suivants qui considèrent que le risque a un côté positif.

Pour MADERS & al. (2006 : 52), la cartographie des risques sert de boussole pour la direction et les responsables sur tout le processus concerné du fait qu'elle constitue un guide de planification pour les auditeurs. Cet outil aide à réduire le risque identifié voir même l'éliminer.

Certains auteurs comme MOREAU et FREDERIC poussent leurs définitions plus loin en identifiant son rôle positif dans la gestion globale des risques d'une institution.

MOREAU (2002 : 134), pour sa part affirme qu'en plus des informations qu'elle fournit à la direction d'une entreprise, la cartographie des risques constitue la première étape du processus de gestion globale des risques.

Tandis que FREDERIC & al (2006 : 293), la définit comme étant l'outil permettant d'enclencher une réflexion sur le processus de management des risques grâce au suivi de l'évolution des risques identifiés.

Pour savoir son importance dans la mise en place des plans d'actions, la définition ci-dessous vient compléter celles des auteurs, vues précédemment.

L'AMRAE (2002 : 3), présente la cartographie des risques comme un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles.

La cartographie des risques est un document permettant de recenser, classer, comparer et hiérarchiser les principaux risques d'une organisation sur la base de méthodes et techniques de collecte bien définies. Elle constitue la première étape du processus de gestion globale des risques permettant d'orienter la direction d'une entité et servant de guide de planification pour les auditeurs dans la mise en place des plans d'actions.

2.1.2. Objectifs de la cartographie des risques

La diversification des activités et des produits au sein des entreprises ainsi que les difficultés dans la gestion saine influencent la mise en place d'un bon dispositif de sécurisation des actifs de l'entreprise.

Pour FREDERIC & al. (2006 : 293) ; BELLUZ (2002 : 2) ; RENARD (2006 : 140-141) ; MARESCALL (2003 : 34), l'élaboration d'une cartographie peut être motivée pour des raisons internes telles que mettre en place le plan stratégique, fournir des informations pertinentes sur le contrôle interne des risques, ajuster le programme d'assurance ou pour des raisons externes telles que répondre à une attente du marché ou des actionnaires. En effet plusieurs objectifs sont atteints à partir de cet outil, il s'agit de :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque imposée à tous (dirigeants, responsables opérationnels et auditeurs internes).

Cependant plusieurs raisons militent pour la conception de la cartographie des risques pour servir selon des auteurs comme (MOREAU, 2002 : 126), de :

- ❖ Référentiel d'analyse : permettant de choisir la démarche à adopter en matière de gestion des risques ;
- ❖ Moyen de communication : contribuant à l'amélioration de la qualité des informations sur les risques au sein de l'institution ;
- ❖ Plan d'audit et du reporting : servant de guide d'application ;
- ❖ L'effet de mode : adaptation aux nouveaux outils de gestion des risques des meilleures pratiques.

2.1.2.1. Communication sur les risques

La cartographie contribue à éclairer les membres et actionnaires de la transparence dans le traitement des dossiers des clients (CAMARA, 2005 : 57). C'est un outil de communication pour les responsables d'un même processus notamment : la Direction Générale, les différents comités mis en place par le Conseil d'Administration, les agents de crédit et aussi les animatrices.

Pour DHERS (rencontre AMRAE : 2004), elle renforce la communication verticale et horizontale du risque manager au sein de l'entreprise par la formalisation d'un langage commun, la sensibilisation et l'appropriation d'un état d'esprit « risque ».

2.1.2.2. Plans d'actions

Selon De MARESCALL (2003 : 50), l'intérêt de la cartographie réside dans les mesures proposées à travers les plans d'actions sous diverses formes à savoir :

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

2.1.2.3. Plan d'audit

C'est une exigence de la norme 2010 : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation » (RENARD, 2002 : 99).

Dans l'objectif de comprendre l'utilité de la cartographie, le même auteur complète que lorsqu'une cartographie des risques est établie elle constitue un outil de travail permettant à l'auditeur interne de l'adapter à ses besoins au sein de l'entreprise (RENARD, 2005 : 397-403).

Cependant, le plan d'audit constitue en même tant que le risk manager, le reporting ainsi que les contraintes légales des outils permettant de faire l'identification des risques (BAPST : 2004).

2.1.2.4. La réglementation bancaire

La diversité de définitions de cartographie des risques amène le comité de Bâle 2, à faire des recommandations parmi lesquelles, la définition d'une cartographie complète des risques, dans le secteur bancaire (MEKOUAR, 2003 : 56).

Cependant les différentes approches développées pour le respect des ratios prudentiels sont facilitées par cet outil car il représente une étape préalable en matière de gestion des risques (RISKPARTNERS, 2005 : 3 ; DUFOUR, 2005 : 38-41).

2.1.2.5. Les événements de restructuration

La nécessité de concevoir une cartographie des risques dans le cas des entités en phase de restructuration selon BELLUZ (2002 : 2), permet de minimiser les pertes et de maximiser les effets positifs pour orienter les acteurs dans la prise des décisions.

2.2. Démarche de conception de la cartographie des risques

A ce niveau l'objectif est d'analyser la situation existante afin d'identifier le cadre d'un processus de réorganisation et les différents axes d'amélioration. Le succès de la phase de conception passe par la réalisation des trois étapes suivantes (MADERS, 2005 : 71) :

- Le diagnostic de la situation ;
- La recherche de solutions ;
- La formalisation des solutions.

Contrairement à MADERS, pour BAPST (2001 : 4), la conception de la cartographie passe par le respect du principe de base se décomposant en quatre phases, il s'agit de :

- L'analyse préliminaire des risques qui passe par l'organisation des activités, l'utilisation d'une méthodologie, et la communication des risques recensés ;
- L'identification des risques les plus significatifs ainsi que la construction du modèle de risque (risk model) ;
- La validation et la hiérarchisation des risques ;
- La synthèse et les plans d'actions.

CALVET (2002 : 119), a donné les motivations de la conception d'une cartographie qui constitue une préoccupation forte pour les établissements de crédit, en raison de :

- ✓ La nécessité d'une maîtrise des coûts ;
- ✓ La nécessité de défendre l'image et la réputation ;
- ✓ Leur prise en compte à l'horizon 2007, dans le dispositif prudentiel.

Nous allons à présent faire la synthèse sur les étapes d'élaboration de cartographie des risques à partir des démarches proposées par des auteurs.

2.2.1. Typologie de la cartographie des risques

La délimitation du champ d'étude des risques, nous amène à distinguer deux types de cartographie, selon De MARESCHALL (2003 : 17). D'une part, nous avons la cartographie globale dont l'étude est basée sur l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée. Et d'autre part, la cartographie thématique dont l'étude des risques est liée à un domaine particulier de l'entité.

2.2.1.1. Cartographie globale

Selon De MARESCHALL (2003 : 23), du point de vue général ce premier type tend à recenser l'ensemble des risques d'une organisation en vue de les réunir, les hiérarchiser et surtout de les évaluer.

2.2.1.2. Cartographie thématique

Elle peut constituer une base pour la conception de la première forme. Cependant, elle procède de la même manière que le premier type mais dans un domaine précis.

Le principal intérêt de la cartographie thématique est de permettre une comparaison et réunir les risques sur un même thème factuel à travers une représentation des données géographiques (BEGUIN, 1994 : 84).

La cartographie thématique sert de base afin de pouvoir noter plusieurs autres formes de cartographie pouvant être soit un spectre, un polygone, une matrice ou tout simplement un tableau.

2.2.2. Identification des risques

Selon les auteurs, cette étape est incontournable dans la conception de la cartographie. C'est elle qui permet aux dirigeants d'avoir une idée sur les activités afin de prendre des décisions en matière de maîtrise des risques. Cette phase permet de faire le recensement des risques inhérents ainsi que les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire au niveau du processus d'octroi de crédit au sein de la structure.

2.2.2.1. Approches d'identification des risques

Au terme de cette revue de littérature relative au processus d'octroi de crédit dans les structures de micro finance, les principales méthodes d'approches, d'analyse et d'identification des risques en vue de concevoir la cartographie des risques, sont présentées de manière succincte.

Selon MEKOUAR (2003 : 31), la conception de la cartographie des risques passe par le choix d'une méthodologie en vue d'étudier les risques à travers :

- L'identification des risques à priori susceptibles de se produire lors du fonctionnement du système d'octroi de crédit dans les structures de micro finance ;
- L'évaluation de leur probabilité et leur gravité de survenance ;
- La mise en place de mesures permettant de les maîtriser;
- La mise en place d'actions permettant de les suivre et de garder dans le temps le risque à un niveau acceptable.

Partant sur cette base, la conception de la cartographie est axée sur deux étapes :

- ✓ Le modèle d'analyse ;
- ✓ Les outils et techniques de collecte des données.

La conception de la cartographie des risques n'est pas une chose aisée, elle demande un choix judicieux de méthodes et d'outils divers. En effet, il existe de nombreuses méthodes toutes pertinentes qui conviennent chacune à l'entreprise selon le management mis en place par les responsables.

Pour RENARD (2003 : 100-101), l'identification des risques peut se faire selon trois approches :

- La démarche top down ;
- La démarche bottom up ;
- La démarche combinée.

2.2.2.1.1. Démarche top down

Par cette démarche, l'identification du risque s'effectue de manière fermée par le concepteur de la cartographie. C'est un processus qui lui permet de descendre chercher l'information (RENARD, 2003 : 100).

2.2.2.1.2. Démarche bottom up

A ce niveau le même auteur affirme que les risques sont identifiés et traités sur tout le processus d'octroi de crédit par les principaux acteurs de l'organisation.

Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interview (De Mareschal, 2003 :15). Cette approche est utilisée pour une mesure globale des risques de l'entreprise (Papaevangelou, 2000 :48).

Lors d'une approche bottom-up chaque opération est analysée de son initialisation à sa comptabilisation. A chaque étape, les tâches et contrôles clés sont décrits, testés et évalués.

2.2.2.1.3. Démarche combinée

La combinaison de ces deux démarches citées ci haut permet à chaque responsable du processus assisté du risk manager ou de l'audit interne de définir les risques liés à l'octroi de crédit. De ce fait en remontant la direction, on obtient l'ensemble des risques spécifiques de l'entreprise dans l'objectif de s'assurer que tous les risques ont été pris en compte (RENARD, 2003 : 101).

Ces deux méthodes deviennent complémentaires et constituent un moyen efficace pour assurer une maîtrise totale des risques liés au processus d'octroi de crédit.

D'autres approches ont été conçues par les auteurs LEROY (1998 : 7), COLATRELLA (2006 : 7) et ERNEST & YOUNG (2004 : 4), pour compléter celles qui sont déjà proposées et permettre une identification simple et correcte des risques. Il s'agit de :

- L'approche du benchmarking ;
- L'approche par l'autoévaluation ;
- L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques.

Les approches ci-dessus sont détaillées à travers les sections qui suivent.

2.2.2.2. L'approche par le benchmarking

C'est la méthode qui consiste à rassembler les meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques, elle permet d'avoir une idée générale des risques les plus significatifs et comprendre la meilleure façon de les prendre en compte (LEROY, 1998 :7).

2.2.2.3. L'approche par l'autoévaluation

Cette approche permet au management de confier la responsabilité du contrôle interne à des opérationnels en leur demandant d'auto évaluer la qualité des contrôles qui sont en

place. Son application permet d'éviter la fonction d'audit interne qui est souvent mal perçue par les opérationnels (COLATRELLA, 2006 : 7).

2.2.2.4. L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques

Elle permet à travers le benchmarking de faire une exploitation pertinente des outils lors de l'analyse des données chiffrées et de l'existant. Son efficacité est l'exploitation de la documentation existante au niveau du service d'audit, du risk manager et des assurances constituées à partir des garanties.

C'est une approche managériale et non technique qui facilite la revue exhaustive des risques types liés au processus d'octroi de crédit (ERNEST&YOUNG, 2004 : 4).

2.2.3. Techniques d'identification des risques

Selon BAPST (2004 : 11), les techniques d'identification des risques repose sur deux approches complémentaires :

- une approche intuitive fondée sur le principe d'un questionnement à partir des informations recueillies sur les processus d'octroi de crédit ;
- une approche systématique à partir des catégories de risques.

Nous allons identifier les risques « inhérents », c'est-à-dire ceux qui sont liés au processus avant toute prise en compte du dispositif de contrôle existant. Ainsi, tout risque doit être recensé même si l'on estime qu'il est couvert par un dispositif de contrôle approprié. Cette identification peut se faire soit à partir des processus, soit à partir de la typologie générale.

2.2.3.1. Identification des risques à partir des processus

Cette approche qui part d'un niveau d'arborescence, permet d'identifier et de présenter les principaux risques et garantit une bonne exhaustivité du recensement ainsi que la qualité des évaluations réalisées. Elle consiste à identifier tout ce qui pourrait empêcher la réalisation des objectifs du processus d'octroi de crédit (FREDERIC, 2006 : 74).

- Quels sont les objectifs du processus ?
- Quels sont les facteurs clés de succès ?
- Quels sont les critères de performance attendus du processus ?

Pour cela les réponses à ces questions constitueront une piste pour l'identification de ces risques, à savoir :

- ✓ le recensement des causes possibles de non réalisation de ces objectifs ;
- ✓ rechercher les risques liés au processus d'octroi de crédit ;
- ✓ l'identification des risques liés aux facteurs externes au processus.

2.2.3.2. Identification des risques à partir de la typologie générale

Pour GOUGEON (1997 : 86), elle vient en complément de la démarche d'identification des risques à partir du processus, et permet :

- d'une part, de vérifier que l'analyse intuitive a bien couvert le maximum des risques possibles ;
- d'autre part, de relier chacun des risques, identifiés à un niveau qui permettra leur consolidation.

Cette démarche est systématique, elle consiste à utiliser les catégories de risques les plus significatifs (check-list) et à identifier parmi elles des risques pertinents pour le processus. Mais aussi pour tout nouveau risque identifié, permettre un examen approfondi pour savoir en quoi le risque empêche la réalisation des objectifs du processus.

2.2.4. Méthodes d'identification des risques

Plusieurs auteurs ont élaboré des techniques d'identification des risques qui sont les suivantes :

- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement ;
- l'identification basée sur les check-lists ;
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs ;
- l'identification par analyse historique ;
- l'identification par tâches élémentaires.

Pour BERNARD & al. (2006 : 74 - 76), la méthode d'identification et d'évaluation des risques utilise une boîte à outils diversifiés comportant à la fois des critères d'analyse des risques, des entretiens intitulés séances de créativité, la réalisation de questionnaires de contrôle interne destinés à visualiser la vulnérabilité aux risques dans les différentes entités et des plans d'actions de contrôle interne pour maîtriser les risques.

La méthode d'identification des risques repose, outre sur la connaissance de la typologie des menaces, sur l'analyse détaillée des étapes du processus d'octroi de crédit en utilisant trois critères principaux : la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité.

Par contre les entretiens dits séances de créativité consistent à décrire chronologiquement chacune des tâches qui composent le processus d'octroi de crédit.

Chaque scénario de risque est ensuite évalué et classé (risque majeur, risque courant ou risque de non qualité) par application des barèmes de gravité et de probabilité de la méthode MIRIS (Maîtrise Interne des Risques de Sécurité), permettant de s'interroger sur les conséquences et les chances de survenance des menaces.

COOPERS & al. (2000 : 58-69), définissent la méthode d'évaluation comme un processus continu et répétitif. Ce processus est l'élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit donc à tous les niveaux identifier minutieusement le risque et prendre les mesures adéquates afin de le limiter.

Nous allons tout simplement nous appuyer sur les deux derniers points cités plus haut. En effet, l'identification basée sur les tâches élémentaires part du principe que les activités sont à découper en plusieurs tâches élémentaires.

Pour RENARD (2004 :76), « il suffit après, de se demander qu'est ce qui se passerait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas du tout faite ». Des outils existent pour arriver à détecter ces tâches élémentaires.

L'identification par analyse historique quant à elle permet l'identification en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise. Nous allons combiner ces deux méthodes dans notre processus d'identification des risques.

2.2.5. Outils d'identification des risques liés à l'octroi de crédit

Plusieurs outils sont cités par des auteurs pour permettre d'identifier les risques. Au niveau du processus d'octroi de crédit les acteurs utilisent les mêmes outils, il s'agit de questionnaire, interview, feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP), feuille de révélation des risques.

- **Le questionnaire**

Le questionnaire est recommandé dans le cadre d'une démarche d'identification des risques top down (démarche permettant d'identifier le risque de manière verticale). Selon De MARSHALL (2003 : 16), le type QCM (question à choix multiple) contribue plus à identifier les risques les plus significatifs.

- **L'interview**

Selon les auteurs De MARSHALL (2003 : 16) ; MOREAU (2002 : 51), l'interview est utilisée dans le cadre de la démarche bottom-up (démarche permettant d'identifier le risque sur tout le processus d'octroi de crédit). Pour mener à bien l'interview au sein de

l'institution, la grille déterminée à l'avance est utilisée comme technique d'identification pour s'assurer que le maximum des risques possibles sera évoqué au cours de l'interview.

- **La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)**

Cette feuille de révélation et d'analyse des problèmes est très récente. C'est le document de travail synthétique utilisé par les auditeurs internes lors du déroulement d'une mission d'audit et qui sert à documenter chaque dysfonctionnement. L'équipe d'audit rédige une FRAP dès qu'elle aperçoit un problème à étudier (auditinterne@cfwd.be).

- **La feuille de révélation des risques**

Selon YAZI (2005 : 262), la feuille de révélation des risques consiste à fournir des renseignements sur les risques (leur nature, leur origine), les conséquences engendrées au niveau de l'organisation, les moyens à mettre en œuvre pour la maîtrise. Notons que cet outil est mis à la disposition des responsables pour permettre le suivi permanent des risques.

L'utilisation de ces outils permet d'amorcer l'étape d'identification des zones à risques c'est-à-dire identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire avant de passer à l'analyse des risques puis la conception de la cartographie.

2.3. L'analyse du risque

L'analyse du risque consiste, au mieux, à développer l'activité de l'entreprise, au pire d'en assurer la pérennité. Elle a vocation à gérer les risques de l'entreprise dès lors qu'elle veille à mesurer et à évaluer les risques puis développer les différentes stratégies destinées à garder le risque sous contrôle.

Pour toute entreprise l'exposition aux risques est inévitable, l'analyse des risques peut aider à leur gestion efficace et à améliorer ses performances en contribuant à :

- Limiter les surprises et à accroître les certitudes ;
- Améliorer la prestation des services ;
- Faciliter la gestion du changement ;
- Optimiser l'utilisation des ressources ;
- Simplifier et accélérer les prises de décisions ;
- Eviter les dépenses inutiles ;
- Mieux gérer les activités contingentes et les maintenances (LEJEUNE, 2006 : 3).

Plusieurs techniques d'analyse des risques existent mais elles se rapprochent souvent de l'une de ces quatre catégories (DORFMANS, 1997 : 10), dénommées des « 4T » c'est:

- ❖ Tolérer (ou rétention des risques) ;
- ❖ Traiter (ou atténuation des risques) ;
- ❖ Terminer (élimination des risques) ;
- ❖ Transférer (assurer les risques).

Mais, tout dépend de la nature du risque contre lequel on souhaite lutter.

L'analyse des risques s'insère dans une démarche préventive, informative et prospective. Son but est d'apprécier les risques engendrés par le processus d'octroi de crédit et les acteurs intervenant dans les activités de l'institution, risques qui peuvent se répercuter sur la situation financière et les marges de manœuvre de l'institution elle-même, afin de mettre en évidence des solutions permettant d'éviter leur réalisation.

2.4. Outils et démarches d'évaluation des risques liés à l'octroi de crédit

Les outils et démarches utilisés ont vocation à permettre de procéder à l'analyse des risques généraux et spécifiques auxquels, l'environnement (risques communs), le métier (risques d'activités) et l'organisation (risques opérationnels) exposent ces institutions.

2.4.1. Les outils d'évaluation du risque

L'évaluation des risques est le processus qui consiste à identifier et à analyser les risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, et à déterminer la réponse à y apporter (Group West Africa Micro finance Consulting Company, 2007 : 5).

Cela est rendu possible par l'utilisation des méthodes d'évaluation efficaces pour toutes les catégories de risques identifiés (De MARESCHALL, 2003 : 9).

D'autres auteurs voient en la bonne gestion des risques le choix et l'utilisation de méthodologie efficace variant en fonction du risque étudié et non la compétence du personnel (DESROCHES, 2003 : 58).

❖ L'évaluation du risque par la notation

Le secteur de la micro finance ne dispose pas d'instruments propres pour l'évaluation des risques liés à l'octroi de crédit. Il se sert des outils élaborés par la BCEAO et le dispositif de Bâle II conçus aux structures bancaires (DU PERCE, 1999 : 48).

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

De manière générale, le principe de la notation consiste à établir une échelle dans la qualité du risque de défaillance et est aussi perçue comme un jugement global sur la qualité du crédit de l'émetteur.

❖ **Le scoring**

Cet outil permet d'aider les agents commerciaux et les agents de crédit dans leur prise de décision (LABADIE & al. 2001 : 173).

Ils expliquent les raisons de la décision prise lors de leurs analyses (diagnostic), contrairement au système de notation du comité de Bâle II par utilisation du caractère normatif qui ne donnent pas de détail sur les notes obtenues (DESMICHT, 2004 : 272).

Sa finalité c'est de pouvoir évaluer le risque de solvabilité de l'emprunteur, c'est en plus une méthode d'analyse discriminante dont le caractère multidimensionnel permet une analyse plus approfondie que les techniques unidimensionnelles (COHEN, 1998 : 182), d'étude ratio par ratio de la situation d'une entité.

Selon LABADIE & al. (2001 : 173), les méthodes de crédit scoring sont des méthodes de prévision statistique de la défaillance d'entreprise pratiquées aux Etats-Unis.

La méthode du scoring est une première étape de réduction des risques effectuée par les agents chargés du montage des dossiers de demande de crédit. Cependant, cette méthode permet aux membres du comité de crédit de tenir compte des risques relevés précédemment lors du montage des dossiers de crédit dans la prise de décision.

❖ **L'évaluation du risque par la méthode du Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)**

Cette approche permet de repérer les activités destructrices de valeur (RAROC plus faibles). Par cette méthode la gestion des risques est à la croisée de plusieurs fonctions et implique la structure à des niveaux divers. Elle permet d'obtenir une vision synthétique des risques au plus haut niveau.

Pour MOREAU, la méthode RAROC permet de calculer par métier ou par entité des rentabilités corrigées du risque par l'instauration d'une référence claire et rapide parfaitement cohérente avec le profil des risques souhaités.

Cependant MARC (1998 : 22-23), complète ces auteurs pour donner les motivations de la mise en place de cette méthode. Selon lui c'est à la lumière de ce concept que l'on

voit les limites de la seule prise en compte des fonds propres réglementés pour mesurer la solvabilité de l'institution d'octroi de crédit.

L'intérêt majeur de cette méthode réside dans leurs potentialités en terme d'analyse et de gestion globale et active des risques.

❖ **La « Value at risk » VAR**

La VAR est la perte potentielle maximale associée à l'ensemble des activités de marché à laquelle un établissement est exposé dans des conditions normales de marché (CALVET, 2002 : 29).

Les causes de l'utilisation de cette méthode ne sont pas détaillées. Alors MARC (1998 : 48), justifie que l'utilisation est fondée sur l'évaluation du risque de marché qui a pour principale cause le taux d'intervention des autres concurrents auprès du public cible. Le modèle de VAR permet ainsi, sur la base d'un historique de données de crédits accordés et de la position de la structure, d'évaluer avec certitude, typiquement à 99 % la perte maximale sur l'horizon de temps de remboursement souhaité.

❖ **Les diagrammes « Boston Squares »**

Ce sont des outils qui servent à représenter graphiquement l'impact et la gravité des risques pour permettre une appréciation de la gestion des risques au sein d'une entreprise (KPMG, 2004 : 7).

❖ **Grille d'appréciation des risques**

Dans la même logique, la grille d'appréciation est établie en tenant compte de critères plus fins, avec une échelle simple (du type fort, moyen, faible). La somme des « points » attribués forme la cotation du risque (MADERS, 2006 : 49).

Tableau n°1: grille d'appréciation des risques

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

Source : ROUSSEAU (2002 : 71)

2.4.2. Démarche d'évaluation des risques

Peu importe la méthode utilisée pour évaluer le risque, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : C'est la réponse au risque (RENARD, 2006 : 143).

Notons que le risque est obtenu par l'association impact et probabilité d'apparition, c'est pour cela qu'il est nécessaire de mettre en place une stratégie pour chaque risque identifié afin de :

- Minimiser l'impact en mettant en place une politique de sécurisation du patrimoine de la structure de micro finance ;
- Minimiser la fréquence d'apparition par la mise en place d'une politique de prévention du risque lié au processus d'octroi de crédit.

De cette association impact et probabilité une cotation est obtenue à partir du produit de l'échelle de mesure de la probabilité de survenance à celle issue de l'impact de survenance. Cependant l'évaluation des échelles de mesure fait l'objet d'étude ci-dessous.

2.4.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance

Notons à ce niveau que l'évaluation tant qualitative que quantitative des risques fera l'objet d'étude sur la base de ce tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance

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

Source : DESROCHES et al. (2003 : 139)

L'échelle de mesure permet à partir des informations recueillies en ce qui concerne les différentes formes de risques de les catégoriser et surtout leur attribuer une note quant à la probabilité de survenance. Il faut noter que l'évaluation faite à partir de l'échelle est aléatoire et approximative.

C'est sur la base de la cotation des risques obtenus à partir de l'échelle, que nous avons procédé à apprécier pour chaque risque l'impact quant à sa survenance qui fait l'objet d'analyse dans le point suivant.

2.4.2.2. Evaluation de l'impact de survenance

Nous utiliserons la même procédure que celle de l'évaluation de la probabilité de survenance, permettant d'adopter la méthode d'évaluation qualitative. En effet, un choix

sera fait entre la moyenne des notes attribuées en fonction des objectifs et la note de l'objectif pertinent, sera celui sur lequel l'impact est plus fort (FONTUGNE, 2002 : 11).

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

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

Source : adapté de FONTUGNE (2002 : 11) et DESROCHES et al. (2003 : 138)

Selon FONTUGNE (2002 : 11) et DESROCHES et al. (2003 : 138) le choix de cette démarche est motivé par la nature du risque d'une part et le coût engagé d'autre part.

Les développements de ces stratégies permettront aux dirigeants des structures soit:

- Accepter le risque sans prendre des dispositions pour la maîtriser ;
- Partager le risque en souscrivant une police d'assurance ou en le partageant avec un tiers ;
- L'éviter, en cessant l'activité d'octroi de crédit aux membres adhérents ;
- Le réduire, en prenant les dispositions nécessaires.

La combinaison de l'impact ou gravité du risque et des facteurs de probabilité d'apparition constitue une méthode de mesure du risque, d'où la formule :

$$\text{Risque} = \text{Gravité} \times \text{Probabilité de survenance}$$

Si certains risques sont évidents, d'autres le sont moins. Il est donc nécessaire de procéder à une revue systématique afin d'identifier, évaluer et classer les risques les uns par rapport aux autres.

2.4.2.3. La matrice d'appréciation

Selon RENARD (2006 : 301), elle permet aux dirigeants d'être informés du niveau de risque et de la qualité du contrôle interne mis en place. Pour ce faire, il est nécessaire :

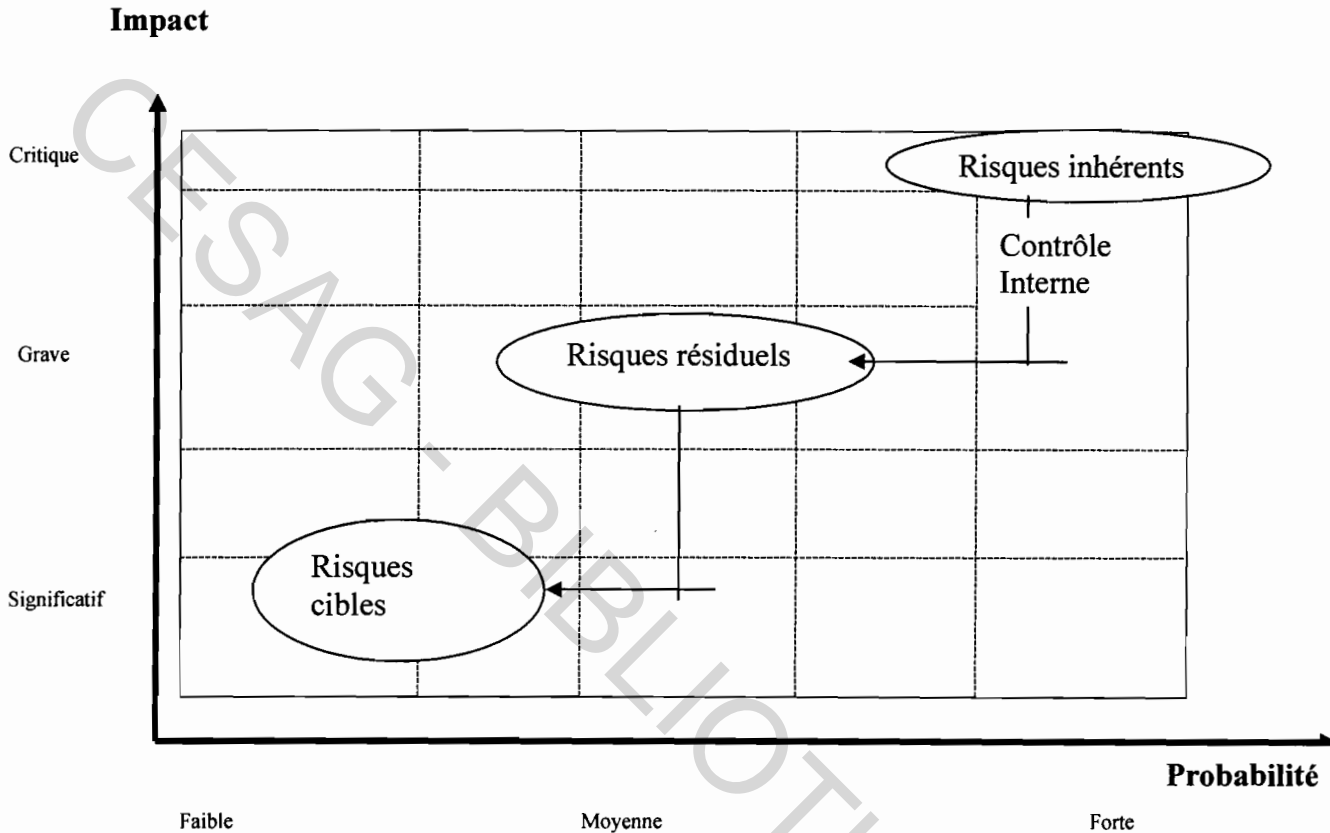
✚ D'estimer chaque critère d'après une cotation de 1 à 5 :

- Enjeu financier : de « 5 » qui représente un enjeu financier très fort à « 1 » qui est un enjeu financier faible ;
- Niveau de vulnérabilité : de « 5 » qui représente une vulnérabilité très importante à « 1 » qui est une vulnérabilité très faible ;

- Qualité du dispositif de contrôle interne en place : de « 5 » représente un très mauvais dispositif à « 1 » qui est un très bon dispositif.

- De multiplier l'enjeu financier des crédits octroyés par son niveau de vulnérabilité puis par la qualité de la politique d'octroi de crédit mise en place.

Figure n° 1 : Matrice d'évaluation des risques



Source : Nous même adopté de Fontugne (2001 :1)

On procède ensuite à l'élaboration de la cartographie des risques associés à chaque événement redouté susceptible de freiner le processus d'octroi des crédits de l'institution de micro finance dans l'atteinte de ses objectifs.

2.4.3. Etapes d'élaboration de la cartographie des risques

Plusieurs démarches sont proposées par les auteurs qui ont constitué notre échantillon entre 2000 et 2006. Pour cela, nous avons recensé un échantillon de huit auteurs ayant proposé des phases de conception subdivisées en étapes de manière successive.

Pour les auteurs tels que MARC (2006 : 162), TOURTIER (2005 : 56), les phases d'élaboration de la cartographie des risques sont identiques. Selon eux la démarche consiste à faire la planification permettant de respecter les étapes d'identification,

d'évaluation, d'hierarchisation des risques et de disposer des résultats de la mesure de leur impact. Ils proposent pour cela à travers la même phase de procéder à l'évaluation du contrôle interne et à l'établissement de la matrice des risques.

Après, nous avons la deuxième phase permettant de faire le suivi des plans d'actions et enfin la troisième phase dite de communication, permettant de communiquer les informations aux dirigeants dans l'objectif de pouvoir prendre des décisions de gestion (phase d'amélioration et de mise à jour).

Par contre il y a des auteurs qui ont proposé des démarches sans prendre en compte la phase de communication (BELLUZ, 2002 : 1). Tandis que pour FONTUGNE (2001 : 119), la démarche consiste uniquement à faire une planification sur plusieurs étapes.

Notons aussi, que les auteurs BERNARD (2006 : 293) et RENARD (2006 : 217) voient en plus de la phase de planification la nécessité de commencer par la phase de préparation permettant de faciliter la conception et la mise en place de la démarche.

KPMG France (2006 : 1), à travers sa démarche reste sceptique car ne faisant pas ressortir la phase de suivi des plans d'actions.

Le tableau ci-dessous nous amène à faire la synthèse des démarches de cartographie des risques initiées par les auteurs.

Tableau n° 4 : Synthèse des étapes de l'élaboration de cartographie des risques

Auteurs / Phases	Etapes	Belluz (2002 : 1)	Marc Chambault (2006 : 162)	Tourtier (2005 : 56)	KPMG France (2006 : 1)	Frédéric Bernard (2006 : 293)	Moreau Frank (2006 : 138)	Jacques Renard (2006 : 217)	Fontugne (2001 : 119)
Cadre	Analyse du contexte								X
Préparation	Conception & mise En place de la démarche					X		X	
Planification	Identification & analyse Des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
	Hierarchisation & mesure	X		X	X	X	X	X	X
	Evaluation du contrôle Interne	X	X	X		X	X	X	X
	Matrice des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
Suivi des plans d'action	Vérification et mise à jour des plans d'action	X	X	X		X	X		
Communication	Communiquer les informations aux dirigeants		X	X	X	X	X		
Actualisation	Amélioration & mise à jour	X	X	X	X	X	X		

Source : nous même

2.4.3.1. Analyse du tableau de synthèse

A travers cette partie, nous gardons à l'esprit que les méthodes d'élaboration de cartographie sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe. Le tableau ci-dessus est conçu dans l'objectif de mettre en place un modèle de cartographie des risques. Ainsi nous avons conçu une démarche d'élaboration de cartographie à partir du tableau ci-dessus. Elle se compose de cinq phases subdivisées en étapes résumées à travers le tableau suivant :

Tableau 5: Démarche du modèle d'élaboration de la cartographie

Phases	Etapes
Préparation	Délimitation du contexte d'étude de l'entité
	Analyse du contexte de l'entreprise
	Conception et mise en place de la démarche
Planification	Identification du risque
	Analyse du risque
Evaluation	Mesure de l'impact du risque
	Hierarchisation des risques
	Evaluation du contrôle interne
	Mise en place de la matrice des risques
Suivi des plans d'action	Etablissement des plans d'action
	Mise en place des plans d'action
Communication	Disponibilité des informations
	Partage des informations
	Amélioration et mise à jour des informations

Source : nous même

Le choix des étapes se justifie par la nécessité d'élaborer une cartographie type pour chaque entreprise afin de mettre en application les plans d'actions permettant de réduire voire éliminer les risques.

Toute action de contrôle interne exige une méthode de gestion des risques qui s'appuie sur des instructions et procédures opérationnelles conçues dans le but d'éviter les dysfonctionnements. Ce modèle de conception de cartographie fait intervenir le concept de supervision de la gestion des risques à tous les niveaux de responsabilité par le hiérarchique selon FREDERIC (2002 : 53).

2.4.3.1.1. Analyse du contexte

Il s'agit à ce niveau de procéder en premier lieu à une analyse de l'environnement interne et externe de la structure. Cela permettra de définir et prendre connaissance des indicateurs tels que : l'efficacité, la croissance, l'efficience pour assurer la réussite des autres étapes, selon FONTUGNE (2001 : 6).

L'analyse du contexte des risques repose sur une combinaison de techniques et d'outils. Les techniques d'analyse des risques feront l'objet de ce point ; quant aux outils, leur présentation fera l'objet d'un autre point ultérieurement.

Les techniques d'analyse des risques se présentent comme suit :

- ✓ **exposure analysis** ou identification des risques qui affectent les actifs. Elle consiste à la mise en évidence des risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la valeur de l'entreprise. Ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.) (NCNAMEE, 1998 :13) ;
- ✓ **the environmental analysis** ou identification des risques qui affectent les opérations. Dans cette technique, la détermination des risques se fait en tenant compte des différentes variétés que peut revêtir l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (NC Namee, 1998 :13) ;
- ✓ **threat scenarios** ou identification basée sur les scénarios, elle consiste à mener des enquêtes systématiques au près des experts de chaque ligne de métier et des spécialistes de la gestion des risques (NC Namee, 1998 :13) ;
- ✓ **identification par l'analyse historique** : cette approche consiste à remonter les risques qui ont menacés le domaine à l'étude, par le passé, et d'en tenir compte lors de la mise à jour et de la conception de la carte des risques (NC Namee, 1998 :13) ;
- ✓ **identification basée sur l'atteinte des objectifs** : elle consiste à identifier en premier lieu les objectifs de l'activité ou de l'organisation et de leur associer les menaces correspondantes. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant, cette identification est un exercice assez complexe selon Bapst (2003 :3) ;
- ✓ **identification par les tâches élémentaires** : cette démarche, connue bien par l'auditeur interne lui permet de concevoir son questionnaire de contrôle interne ;
- ✓ **identification basée sur les check-lists** : elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les événements. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète les autres techniques. Elle doit être utilisée avec discernement (Rouff, 2001 :14).

Après avoir identifié les risques et événements de risque, il va falloir évaluer ces derniers pour connaître l'impact de leur survenance et entreprendre leur maîtrise en vue de les maintenir à un niveau acceptable.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il convient d'évaluer et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Selon l'IFACI (in COSO 2, 2006 :78), la méthodologie d'évaluation des risques d'une entité s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

- **La méthode quantitative d'analyse du risque**

Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives selon l'IFACI (in COSO 2, 2006 :78). Cette méthode traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. La diversité de risque rend cette évaluation un peu difficile. Mais les risques ne sont pas tous évalués sur l'impact financier. Selon BERGERET (2002 :11), il existe des risques, comme les risques intangibles ou immatériels, pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser. Leur but est de :

- ✓ hiérarchiser les risques ;
- ✓ évaluer le niveau de sécurité du système ou du sous système dans la phase considérée ;
- ✓ construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (Desroches & al, 2003 : 59).

La mise en œuvre de cette méthode nécessite la collecte de données objectives et inhérentes à chaque processus, provenant de sources diverses. La diversité des risques explique la complexité de cette méthode car ces derniers ne s'apprécient pas sur une même échelle.

La méthode qualitative d'analyse du risque

Les techniques qualitatives sont utilisées la plupart de temps lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantification ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables donnant droit à une évaluation quantitative ou encore lorsque le coût de collecte et d'analyse de ces données s'avère être très élevé. Ce type d'évaluation est inversement lié à la qualité du contrôle interne. Selon COOPERS (& al, 2000 :61) des appréciations du type « faible » ; « moyen » et « élevé » sont attribuées aux risques. Quant à BERNARD (2006 :17), ces appréciations sont établies, pour ce qui est de la probabilité, au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation. Son but consiste à identifier :

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

(DESROCHES & al, 2003 :58).

L'évaluation du risque inhérent avant la mise en place du dispositif de contrôle interne est opérée en premier lieu avant de procéder à celle de l'efficacité du contrôle interne, une fois ce dernier mis en place.

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité.

$$\text{Risque} = \text{Probabilité (f)} * \text{Gravité (g)}$$

La probabilité et la gravité permettent de connaître l'importance des risques. Comme représentée par la figure ci-après.

Figure 2 : analyse qualitative des risques opérationnels

Impact	Probabilité				
	Rare	Peu Possible	Possible	Probable	Quasiment Certaine
Très significatif					
Majeur					
Modéré					
Mineur					
Non significatif					

L'espérance mathématique de la gravité est donnée par le produit $f \cdot g$. Il représente un indicateur de l'acuité du risque appelé aussi criticité. Dans la démarche quantitative la criticité du risque est obtenue en faisant le produit de sa probabilité et de son impact :

$$\text{Criticité} = \text{Impact} \times \text{Probabilité}$$

La sévérité d'un risque dépend alors de son impact sur les ressources disponibles au sein d'une entité et de celui qui entrave l'atteinte des objectifs que cette dernière s'est fixée.

L'identification du contrôle interne existant au sein d'une entité consiste à relever tous les contrôles possibles avant l'élaboration de la cartographie. Plus précisément, il s'agit d'évaluer la manière par laquelle les éléments, les concepts et les principes du management de risques sont appliqués à l'échelle de l'entreprise et d'avoir une liste exhaustive des contrôles. L'accent est en plus mis sur les préventions, les détections ou corrections, les couvertures des risques bruts, leur mode de fonctionnement, les responsables en charge de leur application et de leur suivi, les indicateurs de performance et les facteurs clés de succès. L'élaboration est la mise en œuvre de mesures propres à améliorer le système de contrôle interne, découlant de la gestion des risques évalués, permettra d'amoindrir et d'éliminer les risques afin de tirer le meilleur parti des opportunités.

La phase de reporting des risques résiduels

Le reporting des risques et des performances en matière de maîtrise de ces deniers permet de rendre compte, en temps réel des engagements pris par l'institution en ce qui concerne la gestion des risques et constitue de ce fait un facteur de soutien pour la prise de décision.

Selon PIGE (2003 :13) le reporting est l'ensemble des informations de gestion qu'un responsable rend disponible à un niveau supérieur pour mesurer sa performance. Outil d'aide à la décision, le reporting permet le suivi des risques et présentera le tableau d'évaluation des risques inhérents et résiduels. Un système de reporting vise la mise à disposition des informations dans un bref délai en vue d'une meilleure appréciation des risques de l'entreprise.

La phase de vérification de l'efficacité du système de reporting

Le système de reporting préalablement défini, fait l'objet d'une mise à jour permanente afin de faciliter l'évaluation des risques, ou les activités de déploiement complémentaire. La phase de vérification de l'efficacité du système de reporting permet de mettre à la disposition, des

dirigeants, les informations sur l'évolution des risques résiduels, en dépit du contrôle interne existant, et d'éviter la survenance de nouveaux risques (TOURTIER, 2005 : 46).

Amélioration et mise à jour du système de reporting

Une fois mise en place dans une institution, tout processus nécessite, en vue du maintien de sa performance, une mise à jour permanente. Ce qui permettra de réduire les chances d'apparition de nouveaux facteurs pouvant impacter l'atteinte des objectifs et d'être en phase avec les nouvelles pratiques en la matière.

Il s'agit à ce niveau de mettre en œuvre un processus dynamique à travers duquel l'institution vérifie en permanence la pertinence du dispositif de contrôle du risque et les amendements apportés si nécessaire.

En terme de politiques préventives, la méthodologie appliquée par les IMF et les caractéristiques de leurs opérations permettent de se prémunir contre ces risques (constitution de groupement solidaire, faibles montant des opérations d'octroi de crédit, étalement des échéances, etc.). Pour aller plus loin, les IMF doivent en outre s'attacher à maintenir des produits et services supportables, la transparente des opérations ainsi que des règles de sécurité de nature à intégrer le patrimoine des membres adhérents (TOURTIER, 2005 : 46).

Les actions inscrites dans la stratégie de prévention des risques s'articulent par la promotion d'une véritable culture de contrôle, la responsabilisation du personnel et la protection du patrimoine de l'IMF.

Certains dirigeants des IMF, dont des bailleurs de fonds, affirment que les efforts fournis pour la mesure de l'impact sont inutiles, dans la mesure où les programmes des institutions de micro finance s'évaluent eux-mêmes. Partant de cette affirmation, le meilleur instrument d'évaluation du succès d'une IMF est la mise en place d'un outil efficace de gestion des risques afin d'aboutir à l'amélioration de sa performance financière.

Toutefois, en se référant à la croissance et à la performance du programme de gestion des risques, on obtient davantage d'informations sur l'institution que sur le client (AEC, GS, CI).

A partir d'outils et d'informations pertinentes disponibles pour l'institution, l'identification et l'évaluation du contrôle interne qui fera l'objet du point suivant, serait aisée.

2.4.3.1.2. Analyse des risques opérationnels

La méthode d'identification des risques repose outre sur la connaissance de la typologie des menaces, sur l'analyse détaillée des différentes activités en utilisant trois critères principaux, il s'agit de : la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité (RENARD, 2005 : 74- 75).

Après avoir procédé à l'identification et au recensement des risques, vient ensuite, à travers cette étape l'évaluation des facteurs qui sont susceptibles de porter un coup à l'atteinte des objectifs.

2.4.3.1.3. Evaluation des risques opérationnels

Cette étape permet aussi de déterminer la façon de gérer les risques après avoir fait leur évaluation qualitative et quantitative. Elle est incontournable pour toute démarche de conception d'une cartographie d'après la synthèse de l'analyse des démarches suivies par les auteurs constituant notre échantillon.

Une fois les risques évalués, le management doit déterminer le traitement qui doit être appliqué à chaque risque pour faciliter leur hiérarchisation (MOREAU, 2002 : 43-44).

2.4.3.1.3. Hiérarchisation et mesure des risques opérationnels

Cette étape permet de quantifier c'est-à-dire noter le risque associé à chaque danger pour le processus d'octroi de crédit, cela permet aussi de les classer selon leur acceptabilité selon qu'ils soient significatifs ou non.

C'est à ce niveau que la nécessité de réduire les risques s'impose en prenant des décisions de corriger les facteurs qui sont à l'origine ou l'éliminer complètement si le risque ne s'est pas encore, manifesté. La décision de partager le risque peut être envisagée, autrement dit diminuer la probabilité ou l'impact du risque et aussi de l'accepter si le risque se situe dans la fourchette de tolérance (FREDERIC, 2006 :74).

L'identification et l'évaluation des risques liés au contrôle interne existant doivent se baser sur les concepts et principes de management des risques.

2.4.3.1.4. Identification et évaluation du contrôle interne

Il s'agit à ce niveau d'identifier tous les contrôles possibles du processus d'octroi de crédit avant de penser à concevoir la cartographie.

L'évaluation consiste à vérifier la qualité de fonctionnement sur les points de contrôle en les qualifiant sur le degré de fiabilité.

A la conclusion de l'évaluation, une opinion est exprimée par rapport à la fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en place.

Pour RENARD (2004 : 177), « l'appréciation s'exprime exclusivement de façon qualitative, par exemple :

- contrôle interne adapté ;
- contrôle interne présentant des lacunes graves ».

A la suite de cette opinion émise sur la qualité du dispositif, des recommandations visant à améliorer la qualité des contrôles sont proposées et accompagnées de leurs impacts sur le fonctionnement d'ensemble de l'association.

Cela permettra de faire le rapprochement de ce qui est réalisé à ce qui doit être fait par l'approche qualitative qui nous semble le plus pertinent.

En plus des étapes ci-dessus énumérées dans le tableau, il est important d'établir des plans d'actions et faire un reporting sur les risques résiduels avant de procéder à la vérification de ces plans d'actions (FREDERIC, 2006 : 79).

2.4.3.1.5. Matrice des risques

Elle constitue une photographie des risques à un instant donné et permet de prendre des décisions dans la gestion des risques au sein de la structure.

La matrice des risques permet de mettre en place une plate-forme opérationnelle de progrès (LAURENT & al. 1991 : 1), permettant de préciser le planning des améliorations ainsi que les moyens à mettre en œuvre. Tandis que le reporting permet de rendre compte en temps réel des engagements de la structure afin de permettre de prendre des décisions pertinentes.

Selon PIGE (2003 : 13), le reporting se définit comme étant un ensemble d'informations de gestion qu'un responsable rend disponible à la direction ou au supérieur hiérarchique permettant de faire une évaluation de sa performance. C'est aussi un outil efficace qui permet de faire le suivi des risques et aussi présenter le tableau d'évaluation des risques inhérents et résiduels.

2.4.3.1.6. Le suivi des plans d'actions

Cette phase permet de faire la vérification de l'efficacité des plans d'actions mis en place. Les plans d'actions sont mis à jour par les responsables pour tout le processus afin de suivre de manière pérenne l'évolution des risques résiduels identifiés puis mettre un mécanisme de prévention des nouveaux risques (RENARD, 2005 :139).

2.4.3.2. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques

La conception d'une cartographie des risques d'une entité dépend de la démarche utilisée. Néanmoins, nous pouvons dégager quelques facteurs pour la généraliser, selon (SONIGO et

al, 2001 : 9 ; RENARD, 2003 : 100-101 ; MOREAU, 2003 : 134-137 ; De MARESHALL, 2003 : 44), c'est :

- Une définition claire, précise et partagée des objectifs de l'organisation par les intervenants ;
- Un soutien motivé de la part de la Direction Générale ;
- Une méthode robuste et simple ;
- Des ressources suffisantes pour un bouclage « rapide » du projet ;
- La désignation d'un responsable pour le suivi ;
- Un groupe de travail de qualité.

2.4.3.3. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie

Il est difficile pour nous d'être exhaustive dans la détermination des éléments internes orientant la démarche de conception d'une cartographie.

A cet effet, nous avons dégagé six éléments qui seront détaillés ci-dessous ce sont : l'activité de l'entreprise, les objectifs de l'entreprise, l'aversion aux risques de l'entité, les motivations de l'établissement d'une cartographie, la définition de la démarche et la tolérance aux risques (MOREAU, 2002 :123).

2.4.3.4. L'activité de l'entreprise

Selon RENARD (2003 : 100), les modèles de cartographie sont diverses et varient en fonction de l'entité même si les constantes sont identiques. C'est pour cette raison qu'il est impossible que deux structures aient le même profil de risque.

2.4.3.5. Les objectifs de l'entreprise

D'après WALKER & al (2003 : 1), l'approche méthodologique de l'élaboration de la cartographie dépend des objectifs stratégiques en concordance avec les business plans de l'entreprise et varie d'une spécificité à une autre. Alors les objectifs décrivent les risques qui leurs sont associés.

2.4.3.6. L'aversion aux risques

Selon BELLUZ (2002 : 6), l'aversion aux risques n'est pas le même pour deux ou plusieurs entités.

L'aversion aux risques permet de connaître le niveau de tolérance aux risques acceptables par l'entité et aux risques cibles.

2.4.4. Les motivations de la conception d'une cartographie des risques

Plusieurs motivations sont à l'origine de l'élaboration d'une cartographie et détermineront l'approche adéquate à utiliser ainsi que les étapes à suivre (LECLERC, 2003 : 6).

Les entreprises attendent de la cartographie la mise en place d'une démarche globale de gestion des risques, une valeur ajoutée susceptible de leur apporter un avantage comparatif décisif. Plusieurs caractéristiques la rendent intéressante : elle génère un flux d'informations déterminantes pour la bonne marche de l'entreprise et le pilotage de la performance ; elle est orientée vers les acteurs de l'entreprise (dirigeants, comité d'audit et opérationnels en interne ; actionnaires en externe) ; elle repose sur une suite logique d'opérations ayant pour objectif non seulement la recherche de la qualité de chaque opération mais aussi la bonne articulation des opérations entre elles (AUBRY, 2006 : 4).

2.4.5. La délimitation de la cartographie des risques

La délimitation varie d'un auteur à un autre même si les caractéristiques sont les mêmes.

C'est pourquoi des auteurs comme MOREAU (2000 : 162), considèrent la démarche comme la première étape d'un « entreprise risk management (ERM) », tandis que certains auteurs comme INGRAM (2001 : 1), considère que la démarche prend fin par l'établissement d'une matrice des risques.

2.4.6. La tolérance aux risques

C'est le niveau de risque acceptable par l'entité d'après le secrétariat du trésor français (1993 : 6), et qu'il revient à chaque entité selon sa particularité de choisir le niveau de risque tolérable.

La cartographie des risques est une photographie de la situation des risques encourus par une entreprise à un instant donné. Sa mise en place dans une entité contribue à mettre à la disposition du personnel un outil de gestion globale des risques. Son analyse minutieuse permet à la structure de se doter des moyens afin d'atteindre les objectifs de maîtrise des risques. C'est aussi un moyen de communication tant à l'interne qu'à l'externe pour le compte des principaux partenaires de l'entreprise.

Pour ce qui est du processus d'octroi de crédit, la cartographie représente un moyen efficace permettant de protéger les dépôts des membres ainsi que le patrimoine de la structure des risques d'insolvabilité. La synthèse des démarches des auteurs constituant notre échantillon de recherche, nous a permis d'établir notre référentiel en matière de conception de cartographie.

Partant de ce référentiel, le troisième chapitre sera alors consacré à la méthodologie ainsi que les modèles et techniques à mettre en œuvre pour concevoir une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit adapté à la structure de micro finance, ASUSU CIIGABA.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche

Pour mener à bien le travail sur le terrain, nous devrions avoir conçu un modèle d'analyse, base de l'aspect pratique du présent mémoire. Il s'agira dans la mise en place de la démarche de conception de la cartographie des risques liés à l'octroi de crédit, de déterminer les variables qui l'influencent.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle mis en œuvre pour analyser et évaluer les risques générés par le processus d'octroi de crédit doit être fonction de la nature de l'impact des risques (atteinte aux biens de la structure ou les pertes économiques). Ce modèle d'analyse nous permettra de faire une prise de connaissance de la structure, de son processus d'octroi de crédit et de la conception de la cartographie.

Figure n°2 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques liés à l'octroi de crédit aux IMF.

Etapes	Objectifs	Procédures	Techniques
Analyse du contexte	Connaître & comprendre le processus d'octroi de crédit ;	Prise de connaissance du processus d'octroi de crédit	- Interview ; - Analyse documentaire ; - Manuel de Procédures ; - Organigramme ; - Diagramme de circulation
Identification des risques	Recenser les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit	Conception et mise en place de la démarche d'identification des risques	- Test de conformité et de permanence ; - Analyse documentaire ; - Tableau d'identification
Analyse des risques	- Analyser de manière détaillée le système organisationnel ; - Mettre en place des méthodes d'analyse des risques ; - Communiquer les risques.	Analyse du système de gestion de crédit	- Interview ; - Analyse documentaire ; - Manuel de Procédures (s'il en existe)
Evaluation des risques	- Formaliser les outils d'évaluation des risques ; - Elaborer une grille de notation des risques.	- Evaluation qualitative des risques ; - Evaluation quantitative des risques.	- Echelle de mesure ; - Grille d'appréciation de risque ; - Scoring ; - Echelle de mesure ; - Notation ; - Analyse documentaire - Interview
Hiérarchisation et mesure du risque	- Disposer de techniques d'appréciation des risques ; - Evaluer les risques ;	- Notation du risque ; - Classement du risque	Fourchette de tolérance ; - Grille d'appréciation du risque
Evaluation Contrôle interne existant	- Mesure de l'efficacité du dispositif de contrôle interne ; - Disposer de l'information fiable et qualitative à la direction à un délai raisonnable	- Organisation interne ; - Répartition des tâches et des responsabilités - Mode de communication entre les acteurs	- Questionnaire de Contrôle Interne ; - Test de conformité ; - Grille d'analyse des tâches ; - Manuel des procédures ; - Organigramme
Matrice des risques	Prendre des décisions	Mise en place de la matrice des risques	- Exploitation des données - Analyse documentaire ; - Manuel de Procédures (s'il en existe).

Source : nous même

Concevoir un modèle d'analyse des risques pour mettre en place un processus de cartographie des risques demande de faire le meilleur choix de méthodes et outils qui l'accompagnent. Il n'y a pas de méthode meilleure mais celle qui convient le mieux à l'entreprise selon le management mis en place par les dirigeants.

Nous avons à partir des phases de conception d'une cartographie mise en place, élaboré un modèle composé de huit étapes. Ce modèle est composé de quatre colonnes, nous permettant de faire ressortir les procédures, techniques et outils pour atteindre les objectifs principaux de la confection de la cartographie des risques.

La première colonne récapitule l'ensemble des étapes nécessaires à l'élaboration de la cartographie des risques. Cependant, pour chaque étape nous avons initié la mise en place des procédures conformes à travers la troisième colonne.

Les motivations d'établissement d'une cartographie cadrent avec les objectifs dans la deuxième colonne. Cependant, les critères de réussite de la conception de cet outil dépendent évidemment des techniques énumérées dans la quatrième colonne du modèle d'analyse. Cela a permis de dégager les étapes ainsi que les procédures orientant la démarche de cartographie, sans prétendre à l'exhaustivité.

3.2. Techniques de collecte de données

Dans le souci de recueillir le maximum d'informations utiles à la conception de la cartographie des risques, il nous paraît indispensable de prendre un échantillon des membres du personnel de tous les comités qui sont impliqués dans le processus d'octroi de crédit, à l'aide des outils de collecte assez diversifiés et pertinents.

3.3. Echantillon de l'étude

A partir des outils et techniques de collecte des données du tableau ci dessous, les informations utiles à notre thème d'étude seront collectées auprès d'un échantillon d'agents issus des différents postes de l'organigramme de l'institution d'octroi de crédit.

Tableau n° 6 : Echantillon de l'étude pour la conception de cartographie conforme à l'IN MF ASUSU CIIGABA

Eléments	Effectif	Réalisation	Taux de réalisation %	Techniques utilisées	Outils utilisés
Conseil d'administration	5	2	40	Entretiens	Guide d'entretien
Direction générale	2	2	100	Entretiens	Guide d'entretien
Service Contrôle Interne	2	2	100	Interview Questionnaires de contrôle interne Grille de séparation des tâches	questionnaire de Contrôle Interne Analyse documentaire
Suivi et évaluation	1	1	100	Entretien	Guide d'entretien
Inspecteur	1	1	100	Interview Questionnaire	Questionnaire De CI
Responsable Administratif & Financier	1	1	100	Entretien Questionnaire	Guide d'entretien Questionnaire De CI
Branches	6	2	33	Visite de terrain Interview Questionnaire	questionnaire De CI
Chargé de prêt	33	18	54	Visite de terrain Interview Questionnaire Observation	questionnaire De CI
Caissier (ère)	12	4	33	Interview Questionnaire Observation	questionnaire De CI
Clients adhérents	90	90	100	Interview Questionnaire	questionnaire de CI

Source : nous-même

3.4. Commentaire de l'échantillon d'étude

Pour s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des informations nécessaires à la conception d'une cartographie des risques, nous avons prévu d'effectuer des interviews avec le personnel administratif de l'entreprise ainsi que les agents de terrain. A cet effet nous avons conçu une grille constitutive de l'échantillon récapitulant les éléments, l'effectif total, la réalisation et le taux de réalisation significatif.

Cette étude sur la conception d'une cartographie des risques liés au crédit dans les structures de micro finance nécessite l'utilisation d'outils nous permettant d'atteindre les objectifs. A cet effet les outils que nous comptons utiliser sont détaillés ci-dessous.

3.4.1. Questionnaire de contrôle interne (QCI)

L'utilisation de cet outil nous amène à identifier les forces et faiblesses des moyens utilisés pour nous assurer du bon fonctionnement du processus d'octroi de crédit et de l'ensemble des sécurités contribuant à la protection, la sauvegarde du patrimoine ainsi que l'amélioration de la qualité de l'information, déjà mises en œuvre.

Dans le QCI, la réponse « oui » indique une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Nous allons soumettre cet outil au service contrôle interne de ASUSU CIIGABA ainsi qu'aux agents de prêt et guichetiers des agences de Niamey, Dosso et Ballayara, pour le renseigner. Le délai requis pour collecter les informations est de un (1) mois.

3.4.2. Grille de séparation des tâches

Notons que sa spécificité repose sur la recherche d'une obligation de co-responsabilité. Elle vise la malveillance, mais aussi l'erreur c'est-à-dire la probabilité qu'un défaut de vigilance ne se répète pas de la même manière à deux collaborateurs différents (ROUSSEAU, 2002 : 299). Cet outil est destiné aux chefs de branche, chargés de prêt et guichetiers de Niamey, Dosso et Ballayara qui disposent d'une semaine pour le renseigner. L'objectif c'est de nous assurer de la bonne répartition des tâches. A travers cette grille chaque agent doit cocher les cases dès lorsqu'il exécute la tâche. Cela nous permet de faire la synthèse et le rapprochement des informations en notre possession.

3.4.3. L'observation

La phase d'observation nous permet de valider les différentes informations, en ce qui concerne le processus d'octroi de crédit, auprès de l'échantillon du personnel qui a fait l'objet de notre étude.

Nous allons établir un calendrier de travail avec le service de contrôle interne, les membres du comité de crédit, le service portefeuille crédit, du bureau de Niamey, des branches de Dosso et Ballayara. En ce qui concerne les deux dernières branches, nous avons effectué une mission de contrôle pour nous imprégner du déroulement du processus d'octroi de crédit.

3.4.4. L'analyse des manuels de procédures

Selon MADERS (2006 : 58) les manuels de procédures ont pour objectifs de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie.

Il s'agit pour nous d'avoir le même niveau d'information en ce qui concerne les procédures de gestion de crédit, les rapports du service d'audit interne et des commissaires aux comptes au titre des exercices précédents.

Par ailleurs, nous allons aussi procéder à un examen approfondi des dossiers de quelques clients qui ont eu à bénéficier d'un crédit, de certains clients qui enregistrent des impayés, du manuel de procédures de la structure. Enfin, les rapports d'activité et financier des périodes sur lesquelles nous nous sommes intéressés, ont également retenu notre attention.

Ce passage nous amène à avoir une idée sur les dossiers à risque, et aussi l'approche à adopter pour disposer d'informations fiables.

3.4.5. Le tableau d'identification des risques

Nous proposons dans cette partie méthodologique d'élaborer un tableau d'identification des risques, afin de contribuer à mieux cerner les arguments utilisés pour l'atteinte des objectifs de notre étude, il s'agit de :

- Tableau des risques liés au processus d'octroi de crédit dans les IMF ;
- Tableau des méthodes d'identification des risques ;
- Tableau des zones d'identification des risques ;
- Tableau des forces et faiblesses recensées par le contrôle interne (TF, Tf).

A ce niveau, nous allons en collaboration avec le chef service contrôle interne renseigner ces tableaux. Nous allons aussi demander à mettre à notre disposition les rapports de mission de

contrôle afin de les analyser et recenser toutes les anomalies relevées ainsi que les recommandations proposées.

3.4.6. Les entretiens

L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne, qui sont complétés par des tests.

La conduite de ces entretiens nécessite le respect du souci de la qualité relationnelle avec l'audité et des informations collectées dans l'entreprise. Pour MADERS & al. (2006 : 55) la réussite d'un bon entretien nécessite le respect des étapes suivantes :

- Une préparation de l'entretien par la confection d'un guide d'entretien détaillant l'objectif de l'entretien, les questions à poser, les informations à obtenir et celles à valider ;
- Une organisation de l'entretien pour permettre d'expliquer à l'interlocuteur une explication du contexte et de l'objectif de l'entretien ainsi que la durée de l'entretien ;
- Le démarrage de l'entretien par la mise à la disposition de l'interlocuteur, les règles de l'entretien.

Nous allons organiser ces entretiens après avoir obtenu et analysé les informations issues des outils précédemment analysés. Cela nous permettra de valider certaines réponses et aussi de compléter nos idées. Ces entretiens concerneront les responsables du tableau 7 ci-dessous.

Tableau n° 7 : Récapitulatif des personnes interrogées et de leur responsabilité

Services	Responsabilité	Effectif de l'échantillon	Effectif total
Direction générale	Directrice générale	1	1
Comité de crédit	Chargé des suivis et évaluations	2	3
	Chef de branche AEN		
Contrôle interne	Contrôleur interne	3	3
	Contrôleur itinérant Inspecteur		
Responsable Administratif & Financier	RAF	1	1
Guichet	Chargé de prêt Guichetier (e)	3	6

Source : nous même

Notons que ce tableau récapitule les principaux acteurs qui interviennent dans le processus d'octroi de crédit, objet de notre étude. Les entretiens et les documents reçus nous aideront à

identifier le maximum de risques pour aborder les autres étapes de conception de la cartographie des risques.

Le service d'audit interne dispose de certains outils d'analyse destinés à l'accomplissement de ses missions d'investigation. Selon RENARD (2004 : 170), ces outils sont dits d'interrogation et des outils de description.

Nous allons aussi effectuer des tests d'audit à l'aide des outils d'interrogation en même temps ou à des phases différentes. L'on peut citer entre autres :

- les sondages ;
- les confirmations directes ;
- la grille d'analyse des tâches ;
- le flow chart ;
- les analyses comparatives.

Les sondages

Les sondages sont utilisés en audit dans le but de s'assurer du respect des procédures, des réglementations et des politiques de l'entité. C'est une démarche scientifique d'analyse qui se déroule en quatre (04) étapes :

- définition de l'objectif ou des objectifs attendus ;
- définition de la population concernée par cette analyse ;
- la sélection de l'échantillon ;
- l'appréciation des résultats.

Pour SARDI (2002 : 207), « les sondages sont rendus nécessaires en audit au regard du volume assez important des opérations soumis à vérification par l'auditeur ». Ainsi pour des raisons d'économie et d'efficacité celui-ci est obligé de procéder par cette démarche pour permettre une meilleure sélection des informations ainsi que leur traitement.

Les confirmations directes

« C'est une technique de vérification qui consiste pour certaines opérations à recueillir auprès d'une tierce personne des informations de même nature obtenues des investigations au sein de l'entité en vue de les confronter » (SARDI, 2002 :89). L'objectif recherché par cette technique est de s'assurer de la qualité des informations traitées au sein de l'entreprise.

La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches a pour finalité de déceler les tâches incompatibles au sein d'une organisation et d'y apporter des améliorations adéquates pour la bonne maîtrise des activités.

Le flow chart ou diagramme de circulation

« Le flow chart ou diagramme de circulation est un outil qui permet de retracer les modes opératoires d'un processus ou d'une fonction sous la forme de représentation de symboles » RENARD (2004 :156). Il nécessite au préalable la décomposition des différentes phases du processus en tâches.

Les analyses comparatives

« La méthode des points de contrôle s'adosse sur les procédures opérationnelles qui comportent en elles-mêmes les points clés de contrôle des opérations ou des tâches, ce sont donc des verrous disposés à donner une assurance sur la conformité des opérations » MADERS (2006 :67). La méthode consiste à vérifier la qualité de fonctionnement sur les points de contrôle en les qualifiant sur leur degré de fiabilité.

Le modèle d'analyse à travers le troisième chapitre constitue le plan schématique de la démarche de conception de la cartographie des risques liés à l'octroi de crédit. Nous avons spécifié et défini la méthode et les outils de collecte des données pour répondre aux objectifs de la mise en place de cartographie au sein d'une organisation. Le modèle a été élaboré d'une part, en tenant compte des principales phases de la conception et d'autre part, de la complexité du processus d'octroi de crédit à l'IN MF ASUSU CIIGABA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion première partie

Les activités d'octroi de crédit font partie intégrante des institutions de micro finance depuis longtemps et beaucoup de risques jalonnent le processus. Si les structures disposent des outils et techniques de maîtrise des risques, la micro finance est un outil efficace de réduction de la pauvreté et de développement socio-économique.

L'analyse du processus lié à l'octroi de crédit dans la majorité des IMF montre que les risques sont de divers ordres et existent de manière permanente. Il faudrait pour cela renforcer le service de contrôle interne par la mise en place d'outils de suivi des risques ainsi que de la réduction pour assurer la viabilité et la pérennité de l'institution en le mettant dans un cadre réglementaire souple et adapté à leur situation.

Enfin pour que l'institution de micro finance ait un impact plus important et réponde bien aux besoins exprimés par la population cible, il est nécessaire de maîtriser les risques majeurs qui gravitent autour du processus. Cependant la conception de la cartographie des risques liés à l'octroi de crédit vient pallier aux difficultés rencontrées par les acteurs qui ont la charge de la gestion des crédits. Ainsi les IMF pourront mobiliser un volume important de ressources financières à des conditions souples et moins risquées.

Les informations, les outils et techniques de conception de cartographie serviront à mettre en place une cartographie des risques conforme au contexte de l'institution nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA, qui fera l'objet de la deuxième partie de notre objet d'étude.

**DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE
DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A L OCTROI DES
CREDITS AUX CLIENTS APPLIQUEE A L'IN MF ASUSU
CIIGABA**

De nos jours, des nouveaux outils de contrôle interne sont confectionnés pour les entreprises. En effet, la conception de la cartographie des risques est une avancée notable dans la vie d'une entreprise. Cet outil constitue pour les entreprises un moyen permettant de faire un suivi permanent des risques recensés, de les traiter et de donner les informations nécessaires aux dirigeants pour la prise de décision.

Nous allons appliquer les techniques et outils de conception pour exploiter les informations collectées auprès des acteurs du processus d'octroi de crédit.

Nous avons choisi l'institution ASUSU CIIGABA, une institution de micro finance qui exerce au Niger et installée dans toutes les régions du pays. En effet, comme toute entreprise les dirigeants de cette institution veillent à la protection et à la sauvegarde du patrimoine de ses membres, par la mise en place d'outils efficaces de contrôle.

A travers cette deuxième partie composée de trois chapitres, nous allons d'abord faire la présentation de l'institution ASUSU CIIGABA au chapitre IV. Par la suite nous allons procéder à la description du processus d'octroi de crédit à l'IN MF ASUSU au chapitre V. Enfin au chapitre VI, nous procéderons à la conception de la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à ASUSU CIIGABA.

Chapitre IV : Présentation de l'institution nigérienne de micro finance (IN MF) ASUSU CIIGABA

A travers ce chapitre, nous allons procéder à la présentation organisationnelle et fonctionnelle de l'IN MF ASUSU CIIGABA.

Nous allons d'abord faire la présentation générale de l'institution en exposant le contexte et l'historique de financement. Ensuite nous développerons les aspects en ce qui concerne sa vision, sa mission, les produits en matière d'octroi de crédit ainsi que l'épargne, ses clients, son organisation générale, les objectifs qu'elle s'est fixée et enfin l'organisation du processus d'octroi de crédit.

4.1. Présentation de l'IN MF ASUSU CIIGABA

L'institution nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA est Créée en 2005 à l'issu de l'institutionnalisation de la composante micro crédit du Projet de Réduction de la Pauvreté (PRP) du Niger, sous financement du Fonds Africain de Développement (FAD).

4.1.1. Contexte de création et historique de financement

L'INMF ASUSU CIIGABA a démarré ses activités dans le milieu du second semestre de l'exercice 2005. Elle offre des services financiers de crédit direct à ses membres adhérents.

C'est une structure associative non mutualiste enregistrée et autorisée sous le décret n°350/MI/DGAPJ/DLP du 29 septembre 2005 par le ministère de l'intérieur et de la sécurité. Elle est ainsi soumise aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 et au décret 84-49 du 1^{er} mars 1984 portant application de l'ordonnance n° 88/006 du 1^{er} mars 1984 portant régime des associations.

L'IN MF ASUSU CIIGABA a hérité de la convention relative à l'autorisation d'exercice attribuée à l'opérateur technique AQUADEV (Aquaculture et Développement). Cette convention l'autorise à prendre en charge les activités du volet micro crédit et de se conformer à la loi n°97-027 du 08 août 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit qui fait obligation à toute structure non mutualiste exerçant des activités de micro finance de signer la convention relative à l'autorisation d'exercice pour une durée de cinq (5) ans non renouvelable.

4.1.1.1. Vision

Notons que l'IN MF ASUSU CIIGABA a une expérience de courte durée dans le domaine de prestation des services financiers aux populations cibles. Cependant, le processus

d'élaboration du plan stratégique, déclenché depuis peu, a été l'opportunité de partager avec tous les acteurs, les éléments qui caractérisent une vision d'ensemble.

Ainsi la vision de ASUSU CIIGABA, est d'offrir de manière efficiente divers services financiers adaptés aux besoins des micros entrepreneurs à faible revenu en milieu rural, urbain et périurbain, qui constituent leur cible. Cependant, cette vision telle que formulée ne doit pas l'éloigner de ses obligations sociales en terme de délivrance des services non financiers telles que :

- L'éducation des micros entrepreneurs en gestion des affaires ;
- L'information des micros entrepreneurs féminins sur les questions sanitaires et nutritionnelles ;
- La nécessité d'attirer l'attention des micros entrepreneurs féminins sur la scolarisation des enfants.

Cependant, ces services sociaux ci-dessus énumérés accompagnent les SFD (Système Financiers Décentralisés), dans la pérennisation de l'institution vis-à-vis de la population cible, dans l'objectif d'obtenir plus d'impacts.

4.1.1.2. **Mission**

L'IN MF ASUSU CIIGABA au début était une association non mutualiste à but non lucratif dont la forme juridique est incompatible de l'objectif de rentabilité interne exigé aux IMF. Elle a une triple mission sociale, économique et financière permettant d'assurer la mise en place institutionnelle et le développement des divers services financiers à travers la confection d'un plan d'affaires.

4.1.2. **Les produits de ASUSU CIIGABA en matière de crédit**

Comme toute structure d'octroi de crédit, l'IN MF ASUSU CIIGABA développe une gamme variée de produits en fonction des besoins identifiés. Conformément à son objectif ultime d'assurer l'octroi de crédit à un public cible bien déterminé, l'institution offre des services de crédit direct détaillé ci-dessous.

4.1.2.1. **Les produits de crédit**

La stratégie opérationnelle contenue dans le plan d'affaires détaillé, précise le mode de délivrance des services financiers à l'IN MF ASUSU CIIGABA.

En effet, les produits de crédit constitués de crédit « fonds de roulement », de crédit « embouche » et du warrantage, sont proposés à la clientèle, et feront l'objet de notre étude.

C'est à partir de ce champ que nous allons procéder à l'identification des risques liés à ces processus d'octroi de crédit.

4.1.2.1.1. Le crédit « fonds de roulement »

Conformément à sa politique adoptée dans le cadre d'appuyer les populations cibles à lutter contre la pauvreté, l'IN MF ASUSU CIIGABA octroi de crédit « fonds de roulement » aux clients constituant dans la plus part des cas de micros entrepreneurs exerçant une activité génératrice de revenus.

Le Fonds de roulement (FR) est défini comme l'excédent des capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants.

Ainsi, le FR correspond à :

- La partie des ressources stables qui ne finance pas les emplois durables ;
- La partie des actifs circulants financée par les ressources stables.

Le fonds de roulement sert à financer la partie stable du besoin en fonds de roulement (BFR), il correspond aux éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise.

4.1.2.1.2. Le crédit « embouche »

La situation économique et sociale du Niger se caractérise par l'ampleur et la persistance des autorités à accompagner les couches les plus pauvres à lutter contre la pauvreté. C'est dans ce cadre qu'il a été initié une politique d'amélioration des conditions de vie des populations pauvres, en mettant à leur disposition des fonds pour l'achat de bétails pour faire de l'élevage. Le crédit embouche se définit comme la mise à la disposition des clients (en majorité des femmes) des fonds nécessaires à l'achat de petits ou gros ruminants, dans le seul but de les élever à partir des débris du ménage puis le revendre afin de gagner un bénéfice.

4.1.2.2. Les produits d'épargne

Etant donné que les ressources nécessaires pour octroyer du crédit à la clientèle proviennent en partie des membres, l'adhésion à l'IN MF ASUSU CIIGABA est conditionnée par le paiement des frais d'adhésion et aussi la constitution d'une épargne minimale. Cependant, au moment de son adhésion le client a le choix entre le dépôt à vue et dépôt à terme.

4.1.2.2.1. Le dépôt à vue

La forme de l'épargne disponible actuellement à l'IN MF ASUSU CIIGABA est l'épargne à vue proposée à sa population cible. Au moment de l'adhésion, le compte d'épargne est

automatiquement ouvert lors de l'inscription du membre. Les conditions de dépôt minima sont :

- 2 000 FCFA pour les Crédits Individuels (CI) « personne physique » ;
- 5 000 FCFA pour les Associations Epargne Crédit (AEC).
- 5 000 FCFA pour les CI « personne morale ».

Il existe une autre forme d'épargne qui pour le moment n'est pas sur le marché, il s'agit du dépôt à terme.

4.1.2.2.2. Le dépôt à terme

Notons à ce niveau que l'institution ASUSU CIIGABA n'a jusqu'à présent pas mis ce produit à la disponibilité de ses clients. Cependant, le plan d'affaires qui résulte de la mise en œuvre du processus de planification stratégique couvrant la période 2005-2009 prévoit la diversification des produits.

4.1.2.3. Les clients

L'IN MFASUSU CIIGABA cible essentiellement les micros entrepreneurs qui développent des activités en milieu rural, périurbains et urbains.

L'approche participative reste la démarche qu'elle utilise pour la mise en œuvre de ses activités. C'est pourquoi elle implique les bénéficiaires dans toutes les étapes d'identification et d'analyse de problèmes, de recherche de solutions, de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

C'est dans ce contexte que l'IN MF ASUSU CIIGABA a ciblé les populations vulnérables notamment les femmes dans toutes les régions du Niger. Elle a mis un accent particulier sur les groupements féminins d'épargne et de crédit déjà en place dans les zones d'intervention. C'est le cas des groupements Mata Masu Dubara mis en place par l'ONG CARE International. Les femmes bénéficient du crédit « embouche » pour subvenir aux besoins quotidiens et prendre une part active dans la sécurisation des conditions de vie de leurs ménages.

4.2. Organisation générale de l'IN MF ASUSU CIIGABA

Il convient de souligner que l'IN MF ASUSU a connu une évolution progressive compte tenu de l'extension de ses activités dans la quasi-totalité des régions du pays au niveau des branches. Le renforcement de ses capacités en ressources humaines qualifiées et compétentes a permis de réorganiser l'institution en la dotant d'une Direction Générale qui assure la

gestion quotidienne de l'ensemble des opérations à travers les différents services qui la composent.

Pour ce qui concerne les branches, elles sont au nombre de huit (8) réparties dans les différentes zones du Niger. Il s'agit de : Niamey ; Dosso ; Ballayara ; Maradi ; Konni ; Madarounfa ; Zinder et Diffa. Cependant, ces branches sont subdivisées en Guichets repartis dans les centres urbains de ces localités.

Cela a nécessité l'élaboration de l'organigramme qui se présente comme suit.

Figure n° 3: Organigramme de l'IN MF ASUSU CIIGABA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Auteurs / Phases	Etapes	Belluz (2002 : 1)	Marc Chambault (2006 : 162)	Tourtier (2005 : 56)	KPMG France (2006 : 1)	Frédéric Bernard (2006 : 293)	Moreau Frank (2006 : 138)	Jacques Renard (2006 : 217)	Fontugne (2001 : 119)
Cadre	Analyse du contexte								X
Préparation	Conception & mise En place de la démarche					X		X	
Planification	Identification & analyse Des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
	Hierarchisation & mesure	X		X	X	X	X	X	X
	Evaluation du contrôle Interne	X	X	X		X	X	X	X
	Matrice des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
Suivi des plans d'action	Vérification et mise à jour des plans d'action	X	X	X		X	X		
Communication	Communiquer les informations aux dirigeants		X	X	X	X	X		
Actualisation	Amélioration & mise à jour	X	X	X	X	X	X		

Source : nous même

A travers l'organigramme de cette institution, l'organisation des ressources humaines est fortement décentralisée. Cela a favorisé le fonctionnement de toutes les branches et de la plupart des guichets, en leur dotant de bureaux fonctionnels.

L'institution gère ainsi au total un réseau de quatorze (14) points de service (Niamey, Ballayara, Dosso, Konni, Maradi, Zinder, Douchi, Magaria, Matameye, Madarounfa, Tessaoua, Diffa, Banibangou et Loga).

A la tête de cette institution nous avons une équipe de direction qui pilote toute les prises de décision.

L'équipe de direction

L'équipe de direction est la structure administrative et financière fonctionnelle depuis la création de l'institution. Elle est composée de la Directrice Générale, du Chargé du portefeuille et du suivi évaluation (équivalent à un responsable des opérations), du chargé de l'administration et des finances, du chargé de contrôle interne et du chargé de l'informatique.

Presque tous les membres de l'équipe travaillent pour le compte de l'institution depuis le démarrage de ses activités. Seul le poste de chargé de contrôle interne a connu un fort taux de rotation (changement), la personne actuellement en poste ayant débuté en mars 2006.

La force de cette institution c'est qu'elle dispose des dirigeants expérimentés. La plupart des membres de l'équipe ont plusieurs années d'expérience en micro finance, trois d'entre eux ayant été des employés du programme d'épargne et de crédit de CARE (Mata Masu Dubara) avant de travailler pour ASUSU. Tous ont bénéficié de plusieurs formations spécialisées en micro finance et effectué des voyages d'études dans les institutions non mutualistes de la sous région.

Contrairement à la plupart des IMF au Niger, ASUSU CIIGABA a à sa tête une personne cadre, diplômée en économie appliquée de l'université Cheick Anta Diop de Dakar et travaille depuis plus de dix (10) années dans le secteur de la micro finance au Niger : pour CARE Niger (Projet Mata Masu Dubara, secteur micro finance et genre), GTZ et Aquadev.

L'IN MF ASUSU CIIGABA bénéficie de l'apport de personnes ayant une bonne combinaison de compétences (micro finance, banque, développement, droit, contexte politique et administrative) et motivées par la réussite de l'institution.

Les personnes siégeant actuellement en CA et à l'AG ne le sont toutefois pour la plupart pas intuitu personae, mais en tant que représentant d'une institution de la place. Cela constitue une qualité d'où l'existence d'un bon équilibre entre une délégation efficace des pouvoirs à la Directrice et un œil critique du CA sur les points essentiels (convention, contrat de prêt).

L'équipe de direction est motivée et composée de personnes ayant un bon niveau de formation et la volonté d'apprendre et de s'améliorer.

La motivation, la compétence et l'énergie des dirigeants sont, dans la phase actuelle de développement, un atout essentiel de l'institution notamment pour les relations avec les bailleurs et l'administration.

Le risque personnes-clés existe même si l'implication de tous les membres de l'équipe de direction dans la prise de décisions devrait permettre une montée en puissance graduelle des autres membres de l'équipe de direction.

Etant donnée l'étendue du réseau, l'équipe est toutefois trop réduite pour assurer des missions suffisamment fréquentes, et pas totalement standardisées.

L'organigramme (fig. : 3), de l'IN MF ASUSUCIIGABA va constituer l'outil pertinent pour la compréhension de l'organisation du processus d'épargne et d'octroi de crédit. Les questions ci-dessous vont servir au développement des différents postes créés au sein de l'institution.

- comment est organisé le personnel dans le processus d'épargne et d'octroi de crédit ?
- quelle est la structure des équipes ? (hiérarchie)
- comment ces directions ou postes de responsabilité sont-elles organisées ?
- comment le processus d'épargne et d'octroi de crédit est-il reparti entre les responsables et aussi les agents ?
- comment le processus d'épargne et d'octroi de crédit est-il coordonné au niveau des bureaux et entre les agents ?
- les responsables désignés pour piloter le processus sont-ils plutôt polyvalents ou spécialisés ?
- les responsables sont-ils autonomes dans la réalisation de leurs tâches ?
- l'IN MF ASUSU CIIGABA a-t-elle externalisé certaines activités liées au processus d'épargne et d'octroi de crédit ?

Les réponses à toutes ces questions seront détaillées dans le développement des postes de l'organigramme de l'institution.

Notons à ce niveau qu'en plus de la Direction Générale qui coiffe les services administratifs et techniques, la structure ASUSU CIIGABA est dotée d'une Assemblée Générale, de Conseil

d'Administration et de Commissaire aux comptes. L'institution utilise aussi les services de consultants externes dans le souci d'assurer une gestion saine du portefeuille crédit.

4.2.1. L'Assemblée Générale

Au sein de cette institution de micro finance l'analyse du système de gouvernance s'articule autour de l'examen des organes délibérants. Les membres de l'Assemblée Générale représentent des structures partenaires de l'IN MF ASUSU CIIGABA. L'Assemblée Générale est constituée de treize (13) membres, il s'agit des représentants de :

- L'Association Professionnelle des Banques ;
- La Banque Régionale de Solidarité au Niger (BRS Niger);
- Entreprendre au Niger ;
- La coopérative d'Epargne et de Crédit KAANI ;
- Le personnel de ASUSU ;
- La chambre de Commerce d'Agriculture et d'Industrie du Niger ;
- Le partenaire technique AQUADEV Niger;
- AD Finance Niger ;
- Trois personnes ressources ;
- L'Association Nigérienne pour la Promotion de l'Irrigation Privée (ANPIP).

Les membres de l'AG (Assemblée Générale) manifestent un engagement réel pour assurer le développement des activités de l'institution, conformément aux dispositions statutaires (une fois par an) et du règlement intérieur.

4.2.2. Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est l'organe suprême qui délibère sur la vie de l'institution. Il est composé de cinq (5) membres ayant des compétences en droit commercial et à l'entrepreneuriat élus par l'assemblée générale pour un mandat de deux (2) ans renouvelables.

C'est ainsi que nous avons :

- ✚ La présidence est assurée par une personne ressource ;
- ✚ La vice-présidence est assurée par la BRS Niger;
- ✚ Le secrétariat est assuré par la Directrice de ASUSU CIIGABA ;
- ✚ Deux conseillers issus de AQUADEV et ANPIP.

Les membres du conseil d'administration dont leur participation et implication sont effectives se réunissent une fois par semestre et chaque fois que cela est nécessaire.

4.2.3. La Direction Générale

Elle assure la supervision des activités, de la gestion quotidienne de l'ensemble des opérations et la bonne exécution des tâches afin d'atteindre les objectifs que l'association s'est fixée.

4.2.4. Les services

L'organigramme fait ressortir quatre (4) services d'ordre administratif, financier et techniques. Il s'agit de :

- ✓ Du service chargé du Contrôle Interne et de l'inspection qui est rattaché à la Direction Générale et jouit d'une indépendance vis-à-vis des services qu'il contrôle. Il dispose de ressources humaines qualifiées pour mener à bien sa mission;
- ✓ Du service chargé de l'Administration et des Finances (RAF) qui assure la gestion de la trésorerie, la comptabilité, la gestion des relations avec les partenaires financiers, la gestion budgétaire et la gestion financière ;
- ✓ Du service Informatique qui assure la gestion du réseau informatique, la gestion du matériel informatique, de même que l'enregistrement et le traitement des données liées aux opérations enregistrées et gérées dans le logiciel AD Banking. Il faut noter à ce niveau que cette fonction d'assistance est rendue possible grâce à l'appui du partenaire technique AQUADEV à travers AD Finance et est logée dans l'enceinte de AQUADEV-Niger ;
- ✓ Du service chargé de la gestion du portefeuille dont les principales tâches consistent à la mise en œuvre de la politique de crédit, du suivi des crédits, de la gestion du portefeuille ainsi que la centralisation de toutes les opérations qui émanent des branches.

Le service Portefeuille, assure aussi la liaison avec les branches. En effet chaque branche est gérée par un chef de branche qui supervise un ensemble de guichets et points de relais.

Les ressources humaines issues de l'organigramme demande la mise en place d'une organisation efficace conduisant à l'atteinte des objectifs fixés.

4.3. Les objectifs et organisation du processus d'octroi de crédit

Les objectifs fixés par l'association sont repartis dans le temps et l'espace afin d'assurer la pérennisation de l'institution.

Pour les atteindre, la structure s'est dotée des moyens humains et financiers pour assurer la bonne organisation du processus d'octroi de crédit.

4.3.1. Les objectifs du processus d'octroi de crédit

Conformément à la vision qu'elle s'est donnée, l'IN MF ASUSU a pour mission le développement de ses activités sur la base des stratégies clairement définies et partagées par tous les acteurs impliqués. Seulement, l'accomplissement de cette mission est rendu possible grâce aux objectifs spécifiques suivantes :

- L'offre des services financiers aux micros entrepreneurs à faibles revenus en milieu rural, périurbain et urbain de son champ d'intervention ;
- La mise en place d'une approche participative privilégiant le renforcement socio-économique des groupes vulnérables ;
- La contribution au renforcement des capacités techniques et savoir faire des clients organisés en Groupe Solidaire (GS), en Association d'Epargne et de Crédit (AEC) ou en Crédit Individuel (CI) ;
- La création d'une connexion en terme de synergie entre les clients cibles (AEC, GS, CI et les MMD) ;
- L'amélioration des performances du portefeuille crédit ;
- L'instruction qualitative des dossiers de crédit ;
- La réduction des délais de traitement des dossiers de crédit.

C'est sur la base des objectifs clairement énumérés qu'il a été défini une organisation du processus d'octroi de crédit.

4.3.2. Organisation du processus d'octroi de crédit

L'institution ASUSU CIIGABA a mis en place un comité de crédit au niveau de chaque branche, composé des différents chargés de prêts. Le chef de branche qui assure la présidence est appuyé par le contrôleur interne en cas de besoin, dans le cadre de l'analyse des dossiers de demande de prêt.

Le processus d'octroi de crédit est un mécanisme issu du comité de crédit dont la tâche principale est d'observer une décision consensuelle sur la base des règles suivantes :

- Le montant à retenir doit être raisonnable avec la prise en compte de la capacité du secteur, de l'environnement économique et de la capacité de remboursement du client ;

- La voix du président du Comité de Crédit est prépondérante dans le cas où le consensus n'est pas obtenu. A l'issue du Comité de Crédit, le secrétaire de séance dresse un procès verbal.

Les formalités à remplir pour l'obtention du crédit varient en fonction du groupe auquel appartient le client.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La mission principale de toute institution de micro finance est de permettre l'accès aux services financiers à un plus grand nombre de populations exclues du système bancaire classique, exerçant des activités génératrices de revenu.

L'expérience de l'IN MF ASUSU CIIGABA quoique plus jeune, porte déjà avec elle des perspectives meilleures.

Dans la poursuite de ses objectifs, l'IMF peut être confrontée à des difficultés engendrées par des risques de type : institutionnels, de crédit, opérationnels, financiers et externes. Cependant la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit nécessite la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace ainsi qu'un bon suivi des risques les plus significatifs.

Aujourd'hui que l'utilité des IMF est prouvée, l'interrogation se manifeste sur l'incapacité de se munir d'outils efficaces de maîtrise des risques. Pour cela la cartographie des risques constitue un moyen efficace pour le suivi et la résolution des difficultés dont l'IMF pourrait être l'objet en ce qui concerne le processus d'octroi de crédit.

A travers cette étude la conception de la cartographie nécessite la maîtrise du processus d'octroi de crédit qui fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre V : Description des processus d'épargne, d'octroi de crédit et de recouvrement à l'IN MF ASUSU CIIGABA

Les processus d'épargne, d'octroi de crédit et de recouvrement mises en place à l'IN MF ASUSU CIIGABA visent à sécuriser l'ensemble des opérations contre les erreurs, les fraudes et les malversations. Cependant, il ne manque pas des insuffisances ; c'est pourquoi la description de ces processus à travers l'identification et l'évaluation des risques opérationnels permettent de concevoir la cartographie des risques conformément aux objectifs que l'institution s'est fixée.

5.1. Les clients de l'IN MF ASUSU CIIGABA

Les clients qui adhèrent à l'IN MF ASUSU CIIGABA se repartissent en trois catégories. Ce sont les clients des associations d'épargne et de crédit (AEC), les clients des groupements solidaires (GS) et les clients individuels (CI), détaillés dans les paragraphes suivants.

5.1.1. Clients des Associations d'Epargne et de Crédit (AEC)

Les Associations d'Epargne et de Crédit (AEC) sont des organisations de base qui sont localisées dans les différents villages couverts. Elles sont des groupements féminins ou mixtes réunies par affinité et ayant des revenus limités.

La taille varie entre neuf (9) et vingt (20) personnes. Elles sont constituées en leur sein de sous groupes de trois (3) à cinq (5) personnes exerçant chacune une activité génératrice de revenu.

En plus de ces AEC, les groupements Mata Masu Dubara (MMD) qui sont aussi des associations d'épargne et de crédit de plus grande taille de l'ONG CARE International au Niger constituent aussi une cible de cette catégorie. Du fait que les MMD ont une structuration et un mode de fonctionnement relativement similaire.

5.1.2. Clients Groupement Solidaire (GS)

Les groupements solidaires sont destinés aux chefs lieux de département des zones cibles qui abritent les guichets. Les GS regroupent trois (3) personnes qui peuvent se cautionner mutuellement et par affinité.

A ce niveau, la mise en place du crédit est conditionnée par la régularité de l'épargne de ses membres et l'acceptation par les membres de la caution solidaire qui sera matérialisée par un manifeste d'engagement légalisé auprès des services compétents.

5.1.3. Clients du Crédit Individuel (CI)

Pour le crédit individuel le client n'a pas besoin de constituer de caution solidaire, pour cela le membre doit constituer une garantie puis remplir les conditions d'octroi de crédit afin de pouvoir bénéficier du financement de ses activités. La mise en place du crédit se fait dans les mêmes conditions que les AEC et GS.

5.2. Description du processus d'épargne

La mobilisation de l'épargne se fait à l'IN MF ASUSU CIIGABA sous deux formes. Ce sont l'épargne obligatoire appelé aussi épargne nantie pour les clients qui veulent accéder au crédit et l'épargne libre pour les clients individuels qui veulent uniquement sécuriser leur dépôt.

Les principaux acteurs du processus d'épargne sont les agents de prêt au niveau du terrain et les agents guichetiers et chef de guichet ou de branche au niveau des branches et agences. De manière générale, tous les agents sont concernés dans la mobilisation de l'épargne.

Les agents de prêt collectent l'épargne sur le terrain tandis qu'au niveau de la branche ou des agences, ce sont les guichetiers qui reçoivent les versements tous les jours sauf le Dimanche aux heures ouvrables. Pour effectuer le versement, le client se présente au guichet avec son livret et le montant à verser afin de permettre à l'agent guichetier la consultation du compte sur le logiciel AD Banking. Ensuite, il procède au comptage du montant à verser, établit le reçu en trois exemplaires et enfin il procède à la régularisation du dossier client.

Les objectifs de mobilisation de l'épargne sont :

- permettre à l'IN MF de mobiliser beaucoup d'argent pour accorder plus de crédit ;
- sécuriser les dépôts des clients afin de leur permettre de disposer quand ils auront besoin ;
- du point de vu social, contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations.

Du point de vu organisationnel, les agents de prêt qui effectuent des collectes sur le terrain sont tenus de rentrer au bureau au plus tard à 17h 30mn pour permettre de faire le délestage, le comptage et le versement au coffre fort.

La description du processus d'épargne, fait ressortir des risques qui sont préjudiciables à la pérennité et aux objectifs de l'IN MF ASUSU CIIGABA. Les risques recensés peuvent être :

- le risque de perte de liquidité ;
- le risque de détournement et de fraude ;
- le risque comptable lié à la mauvaise qualité des informations collectées par les agents de prêt et du mauvais enregistrement;

- le risque d'illiquidité lié à la rupture de fonds.

5.3. Le processus d'octroi de crédit

Les conditions de mise en place des crédits varient selon la catégorie du groupe à laquelle le demandeur a opté (soit en AEC, GS ou CI).

Sur tout le long du processus, les agents de prêt sont les principaux acteurs sur le terrain. Ils ont pour rôles d'assister les clients dans la création des groupements, de sensibiliser les membres des procédures et conditions à remplir pour l'octroi de crédit. Tandis qu'au niveau des guichets il est créé un comité de crédit qui regroupe en son sein comme membres le chef de guichet ou de branche, l'agent de guichet qui assure le secrétariat et des chargés de prêt en qualité de membres.

Les agents de crédit sont chargés d'aider à faire les demandes, de recenser les demandes, de veiller à ce que pour un groupement, le plus gros crédit pour un client membre ne dépasse pas le triple du plus petit montant demandé dans ce même groupement. Ils sont chargés aussi de prendre les dispositions pour le respect de la fourchette du montant à accorder (>100000 et <20 millions).

Les membres du comité de crédit, se réunissent tous les mercredi pour analyser les dossiers qui lui sont soumis. Ils veillent à la conformité des dossiers de crédit. C'est ce comité qui décide d'approuver ou non les demandes de crédit. A la fin de la commission, un délai d'un jour est accordé au comité pour faire la restitution des décisions aux clients.

5.3.1. Les étapes du processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi de crédit est décomposé en plusieurs sous processus et les procédures varient selon le groupe auquel le client appartient. Ces sous processus sont le montage des dossiers, l'instruction des dossiers, la mise en place du crédit, le suivi des crédits octroyés et le recouvrement de crédit.

5.3.1.1. Le montage des dossiers de crédit

C'est un travail préliminaire qui se fait de manière quotidienne et est effectué par les agents de prêt sur le terrain. Il consiste à vérifier l'éligibilité du client ou des membres des groupes (AEC, GS), à travers entre autres : son ancienneté, et les mouvements de son compte.

Il s'agit essentiellement pour le chargé de prêt de collecter des informations, pour mieux cerner le besoin de financement de chacun des membres du GS, de l'AEC ou du CI. Il identifie ensuite les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités des différentes

activités pratiquées par le client demandeur de crédit quelque soit sa catégorie, tout en tenant compte de son environnement interne et externe. Cette étape constitue la plus importante en matière d'analyse de la rentabilité de l'activité à financer.

5.3.1.2. L'instruction des dossiers de crédit des clients

La phase d'instruction émane du chargé de prêt puis varie en fonction du client et du type de crédit à mettre en place. La procédure d'instruction des dossiers de crédits est la même pour les trois catégories de clients en ce qui concerne la demande qui contient toutes les pièces exigées. Cependant quelques nuances sont constatées sur certains points.

Pour ce qui concerne l'association d'épargne et de crédit (AEC), le montage du dossier ainsi que la demande de financement se font en présence de tous les membres concernés par l'octroi du crédit afin de permettre une correcte évaluation des besoins et de connaître la solvabilité de chacun des membres vis-à-vis du groupe.

Tout comme l'AEC, pour le groupe solidaire (GS), la procédure est la même. Mais, lorsque le dossier est accepté les conditions de déboursement ne nécessitent pas la présence du Chargé de Prêt.

En ce qui concerne le crédit individuel (CI), le chargé de prêt (CP) doit prendre attache avec le client. Il effectue aussi une visite à son domicile afin de réunir les informations suffisantes constituant la garantie proposée. Selon les procédures appliquées à ASUSU CIIGABA, le CP doit décider du choix sur les garanties proposées par le CI par la proposition d'une autre garantie autre que celle soumise sur la base des informations collectées lors de la visite à domicile. C'est une technique qui est utilisée pour sécuriser le crédit.

Le chargé de prêt rédige la note de présentation de la demande de crédit dans laquelle il fait ressortir tous les risques attachés aux dossiers portant sur :

- ❖ Le risque lié au client lui-même à travers sa moralité et ses compétences ;
- ❖ Le risque lié au secteur d'activité à financer;
- ❖ Le risque lié à l'environnement économique, juridique et réglementaire ;
- ❖ La rentabilité économique et financière ;
- ❖ La réalité et la qualité de la garantie proposée ;
- ❖ La solvabilité du client.

La phase d'instruction, finie par un avis motivé à l'attention du comité de crédit qui représente l'organe compétent de décision. Cette instance chargée de se prononcer sur la décision d'octroyer ou non le prêt pour tout dossier soumis à son appréciation a une composition de ses membres qui varie en fonction de la taille de l'agence. Le comité se réunit

chaque mercredi de la semaine. Au niveau de cette structure, les membres du CC varient selon l'agence, la branche ou l'antenne.

Les membres sont des acteurs composés pour la plupart des cas du chef de branche, des CP, et du chargé de portefeuille si c'est au niveau de la branche de Niamey, contrairement aux autres structures de micro finance pour lesquelles les membres du CC sont élus au cours d'une assemblée générale.

Au niveau de l'IN MF ASUSU CIIGABA, tout dossier agréé pour le déboursement de crédit est conditionné par la signature d'un contrat. C'est ainsi qu'après délibération du CC les bénéficiaires sont appelés pour matérialiser le prêt c'est-à-dire procéder à la mise en place du crédit.

5.3.1.3. La mise en place du crédit

Après l'avis favorable accordé par le comité de crédit, les dossiers acceptés font l'objet de signature de conventions dont un exemplaire est remis à chacune des parties (ASUSU, client).

De manière générale, les acteurs de la mise en place du crédit sont les agents de guichet au niveau des branches mais aussi pour les crédits individuels. Cependant, les agents de terrains ont pour rôle de restituer les décisions du comité en fonction de leur calendrier de visite sur le terrain dans les vingt quatre heures qui suivent.

Sur la base des prévisions de liquidités le chef de branche procède avec la collaboration des agents de guichet au déboursement en tenant compte des priorités et de la liquidité disponible.

L'objectif, c'est d'offrir des services financiers adaptés aux besoins des clients à un taux supportable. Cependant des risques subsistent au niveau de cette étape, il s'agit :

- des risques d'illiquidité liés à la rupture de fonds ;
- des risques stratégiques, liés à la qualité de l'activité à financer.

5.3.2. Le suivi du crédit

Les acteurs du processus de suivi de crédit sont localisés à deux niveaux. Le suivi de crédit se fait de manière permanente, c'est-à-dire avant et après l'octroi du crédit.

Avant l'octroi du crédit, les agents de prêt accompagnent les clients dans le montage et la soumission des dossiers au comité de crédit.

Après l'octroi du crédit, le même chargé de prêt accompagne les clients récipiendaires dans l'utilisation des fonds. Il s'agit pour lui de s'assurer de la destination du crédit, de l'évolution de l'activité génératrice de revenu et enfin du rappel des échéances de remboursement.

Les moyens humains et matériels sont mis en œuvre pour permettre un bon suivi. Ce sont les motos pour chaque chargé de prêt, la mise en place de points focaux, d'intermédiaires ou des relais dans les zones.

L'objectif, c'est d'appuyer les clients dans la bonne marche de leur activité, de servir de conseiller et enfin de l'amener à honorer ses engagements.

Les risques les plus encourus sont :

- le risque financier, lié au détournement de l'objet du crédit ;
- le risque de marché, lié au financement des activités non rentables ;
- le risque d'illiquidité, lié à l'accusation de retard dans le paiement des échéances et à l'incapacité de rembourser le crédit.

5.3.3. Les procédures de recouvrement

Le recouvrement est effectué par les chargés de prêt au niveau du terrain, auprès des clients dont le crédit est à l'échéance. Mais une semaine avant l'échéance, il effectue une visite de rappel des échéances (phase de préavis), chez les clients.

Lors de son déplacement pour recouvrer les échéances, le chargé de prêt doit se munir des outils tels que le dossier de crédit client, la balance âgée, les bordereaux de versement à trois feuillets et le carnet de reçu. L'objectif est de s'assurer que les versements effectués sur le terrain par les clients sont prouvés et suivis au niveau du guichet.

Les crédits accordés aux clients sont remboursés par échéance à partir du tableau d'amortissement. Mais des difficultés persistent quant au respect des dates de remboursement, cela a entraîné la mise des procédures de recouvrement à la disposition des agents. Ces derniers sont chargés de faire le recouvrement auprès des clients dont les échéances sont à terme, soit en se rendant chez le client ou bien par convocation au niveau de la branche.

Pour maximiser le taux de recouvrement, chaque chargé de prêt reçoit la prime de productivité qui est déterminée en fonction du volume de l'encours de crédit et du niveau du portefeuille à risque (PAR). Cette rentabilisation des guichets est rendue possible grâce à la supervision des agents qui effectuent des contrôles périodiques auprès des clients. Pour le cas des clients qui n'ont pas honoré leur engagement, des poursuites judiciaires sont intentées à leur encontre.

5.3.4. Tests de permanence et conformité

Les tests de conformité et de permanence nous permettent de constater si la procédure telle que décrite précédemment fait l'objet d'une application pratique et ce pour tous les dossiers de crédits.

Pour le test de conformité nous avons eu, avec l'accord du Chargé de Crédit à suivre une demande de crédit de sa réception au passage de la première échéance sur le compte. Ce qui nous permet de conclure que la procédure ne souffre d'aucun manquement quand à son respect et son application.

Pour ce qui est du test de permanence, nous avons profité de la mission d'inventaire de fin d'année à laquelle nous avons participé pour le réaliser sur un échantillon de dix dossiers tirés au hasard à la branche de Ballayara qui se trouvent être tous de dossiers de crédits aux AEC (5), GS (3) et CI (2).

Les résultats du test sont illustrés par les tableaux et ce pour les quatre étapes du processus à savoir l'étude des dossiers, la mise en place du crédit, le suivi de crédit et le recouvrement des créances.

5.3.4.1. Test de permanence au niveau de l'étude des dossiers

Les résultats de ce test sont illustrés dans le tableau suivant :

A : montage du dossier de crédit avec l'appui du Chargé de prêt;

B : enregistrement de la demande au niveau du Chargé de prêt;

C : transmission du dossier de crédit au comité de crédit ;

D : analyse du dossier de Crédit lors du comité de crédit;

E : avis du comité de Crédit ;

F : restitution de l'avis du comité de crédit au groupement titulaire du dossier ;

Tableau N° 8 : Test de permanence de l'étude des dossiers

N°Gppts	AEC 1107	AEC 1207	AEC 1232	AEC 1237	AEC 1312	GS 662	GS 941	GS 947	CI 019	CI 112
A	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
B	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
C	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
D	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
F	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Oui : test satisfaisant

Non : test non satisfaisant

Source : nous même

Conclusion

Le test apparaît globalement satisfaisant. L'absence de l'avis du comité de crédit à partir de la Direction s'explique par le fait que chaque chef de guichet peut octroyer du crédit à hauteur de deux millions (2 000 000 FCFA). L'analyse des dossiers se fait à l'interne du guichet par le comité mis en place. Les dossiers qui ont été examinés ont tous suivi la procédure normale d'étude des dossiers de Crédit aux entreprises.

5.3.4.2. Test de permanence au niveau de la mise en place du Crédit

Le test de permanence au niveau de la mise en place du Crédit nous a permis d'enregistrer les résultats suivants :

A : la fiche de mise en place du crédit a été préparée par l'agent guichetier ;

B : la fiche de mise en place du crédit a été signée par les représentants du groupement bénéficiaire.

C : la fiche de mise en place du crédit comporte toutes les conditions du prêt (taux d'intérêts ; échéances ; garanties; total des engagements sur le groupement) ;

D : la fiche a été ensuite utilisée par le même guichetier pour la préparation de la convention de crédit ;

E : la convention de crédit est signée par les deux parties ;

F : le prêt a été saisi sur le logiciel AD Banking puis porté au livret et la fiche du dossier ;

G : le prêt est validé par la personne habilitée (soit la DG ; soit le chef de guichet ou de branche).

Tableau N° 9 : Test de permanence au niveau de la mise en place du crédit

N°Gpts	AEC 1107	AEC 1207	AEC 1232	AEC 1237	AEC 1312	GS 662	GS 941	GS 947	CI 019	CI 112
A	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
B	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
C	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
D	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
F	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
G	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Oui : test satisfaisant

Non : test non satisfaisant

Source : nous même

Conclusion

Ce test apparaît globalement satisfaisant même si on constate que 40% des fiches de mise en place ne comporte pas la totalité des éléments devant y figurer ; 30% des prêts n'ont pas été

toutes saisis dans le logiciel AD Banking et que 20% des conventions de Crédit n'ont pas été signées en intégralité par les deux parties.

5.3.4.3. Le test de permanence au niveau du suivi du crédit

Le test de permanence au niveau du suivi du crédit permet d'affirmer que la procédure de suivi du crédit a été respectée pour l'intégralité des dossiers de crédit, dans la mesure où les dix dossiers constituant l'échantillon, constituent des groupements qui sont à leur troisième crédit. Le suivi du crédit est facilité par l'existence d'une situation mensuelle des crédits en souffrance.

5.3.4.4. Le test de permanence au niveau du recouvrement

Le test de permanence au niveau du recouvrement du crédit accordé permet de conclure que la procédure de recouvrement est effectivement respectée pour tous les dossiers constituant notre échantillon. Ce qui s'explique par la bonne qualité des relations que les agents (chef de guichet, agents de prêt) entretiennent avec les groupements (AEC, GS et CI).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire d'abord, une présentation historique de l'IN MF ASUSU CIIGABA, de son organisation et de son processus d'octroi de crédit aux clients membres, ensuite les principaux acteurs du processus, ont été présentés.

Nous avons eu également à réaliser un test de permanence sur les quatre étapes du processus, ce qui nous a permis de déceler des manquements relativement peu significatifs mais qui méritent d'être corrigés pour éviter des éventuels risques de crédit.

Comme pour toute IMF, le processus d'octroi de crédit à l'IN MF ASUSU CIIGABA est jalonné de contrôles spécifiques des risques dont la plupart pouvant être néfastes à sa pérennité.

L'efficacité de ce processus demeure l'un des principaux enjeux pour refléter la capacité de l'institution à accorder plus de crédit tout en utilisant des procédures de recouvrement efficace pour le suivi du portefeuille client.

Les dirigeants de l'institution doivent mettre les outils et techniques nécessaires à l'analyse des étapes du processus d'octroi de crédit. Il est de leur responsabilité d'évaluer le niveau d'exposition de l'IN MF ASUSU CIIGABA, de définir comme prioritaires les domaines, où le risque est important, et de s'assurer que les techniques de contrôle déjà en place sont efficaces. Le chapitre suivant décrit la conception de la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédits, outil nécessaire à la gestion efficace, économique et efficiente des risques.

Chapitre VI : Cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit de l'IN MF ASUSU

Le processus d'octroi de crédit de l'IN MF ASUSU CIIGABA est jalonné de risques, dont la maîtrise est d'une importance capitale. A cet effet, la gestion des risques à l'aide de la cartographie des risques s'avère nécessaire. C'est pourquoi l'élaboration de cet outil est une alternative permettant d'assurer régulièrement le suivi des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité de l'institution en général et à la bonne marche de ses activités en particulier.

A travers cette partie, nous allons nous intéresser aux différents risques spécifiques au processus auquel l'IMF est confrontée. Le modèle d'analyse de la cartographie que nous avons élaboré au chapitre I, nous conduit à faire l'analyse du contexte, l'identification des risques, l'analyse des risques, l'évaluation des risques ainsi que la hiérarchisation et la mesure. Nous allons procéder à l'évaluation du contrôle interne et à l'établissement de la matrice des risques pour disposer des informations nécessaires à l'élaboration de la cartographie des risques, suivi du commentaire. Nous allons boucler le chapitre en faisant des propositions à travers le plan d'actions.

6.1. Analyse du contexte

Cette étape nous conduit à l'aide des interviews et de l'analyse documentaire de faire une prise de connaissance générale des processus d'épargne, d'octroi de crédit et du recouvrement dans l'objectif de les maîtriser. C'est à ce niveau que nous allons appréhender le profil des risques utiles à l'exécution des autres étapes du modèle d'analyse.

6.2. Identification des risques liés au processus d'octroi de crédit, de collecte de fonds et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Il est d'usage de dire que les activités d'octroi de crédit et de collecte de fonds sont des prestations à risque. L'absence ou l'insuffisance de moyens de maîtrise des risques provoque inévitablement des pertes qui affectent la pérennité et la rentabilité des activités de l'institution. Les techniques utilisées ci haut, ont favorisé le recensement des risques liés aux processus d'octroi de crédit.

L'identification des risques est une étape importante, car elle permet d'évaluer les risques, de mettre en place des moyens pour les limiter et prévoir des stratégies propres pour faire face aux pertes potentielles.

6.2.1. Identification des risques liés aux activités de collecte de l'épargne

A l'IN MF ASUSU CIIGABA les fonds sont mobilisés auprès des partenaires financiers à travers des conventions de partenariat qu'ils ont signé afin de mettre à sa disposition des lignes de crédit. Par contre le dépôt, constitué par le client constitue une épargne nantie lui donnant droit de reconstituer la garantie pour un crédit futur.

L'obtention du crédit à l'IN MF ASUSU CIIGABA ne nécessite pas d'épargner, cela amène l'institution à octroyer beaucoup de prêts à ses clients sans s'assurer de leur capacité de remboursement et du respect de l'engagement.

Des risques liés à la mobilisation des ressources sont constatés au moment du délestage des guichets aux branches, à cause du risque élevé de fraude et du danger potentiel que représente le transport de fonds pour les chargés de prêt.

Tableau 10: Identification des risques liés aux activités de l'épargne et évaluation du dispositif de maîtrise des risques liés à l'épargne des membres

Tâches	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Risque maîtrisé ?
Ouverture du compte	1. Dossier mal renseigné 2. Fausse adresse	- Litige client - Client fictif	- Formation, sensibilisation - Principe de solidarité	Oui Oui
Frais d'adhésion	3. Omission frais de dossier 4. Perte frais d'adhésion	- Perte ressources - Détournement des frais	- Auto contrôle des dossiers, AD Banking - Contrôle interne	Oui Oui
Dépôt minimum	5. Absence de dépôt minimum	- Fraude, détournement Perte de ressources	- rapprochement permanent Livret AD Banking	Oui
Remboursement de crédit à l'échéance	6. Montant reçu sur le terrain et non reversé 7. Versement en retard 8. Le montant versé inférieur celui versé	- Perte de ressources - Litige avec le client - Augmentation pénalité	- Reçu, livret client - Avocat de ASUSU - Contrôle interne	Oui Non Oui
Le versement du montant octroyé dans le compte	9. Omission de le comptabiliser 10. Versement par anticipation	- Perte de fonds, erreur d'imputation, - Fraude, détournement	- Rapprochement solde AD Banking - Livret - Inventaire journalier caisse, AD Banking	Oui Oui
Calcul des intérêts	11. Erreur dans le calcul 12. Omission du taux 13. Taux élevé	- Perte de ressources - Litige - Démission client	- Formule de calcul - Logiciel AD Banking - Fourchette BCEAO	Oui Oui Oui
Déduction des pénalités	14. Mauvaise déduction 15. Omission de déduction	- Litige, - Perte ressources	- Formule de calcul - AD Banking	Oui Oui

Source : Nous même

6.2.2. Identification des risques liés aux activités d'octroi de crédit

Dans le processus de demande de crédit le client rentre en contact avec les chargés de prêt pour le montage du dossier de crédit. C'est à ce niveau que les risques liés au non respect des procédures par certains chargés de prêts sont constatés.

A ce niveau nous avons constaté que les dossiers de crédit individuel sont transmis au comité de crédit sans pour autant que le chargé de prêt ou chef de branche prenne le soin de faire une analyse des risques liés à l'octroi du crédit. De même, certains agents chargés du montage des dossiers n'ont pas les compétences requises pour faire une analyse claire et objective des dossiers de demande de crédit.

L'analyse des risques engendre une appréciation objective des moyens matériels et humains alloués pour chaque catégorie de client (AEC, GS, CI), conformément à la politique d'octroi de crédit.

Pour les CI, il est exigé aux clients de donner plus d'informations pour permettre le déboursement du crédit. Dans beaucoup de cas la confrontation des informations issues des différentes pièces du dossier fait constater l'inadéquation entre le montant du crédit sollicité et la rentabilité puis la pertinence de l'objet du crédit.

L'analyse des conditions d'octroi de crédit des clients GS fait ressortir des risques énormes. C'est ainsi que nous avons le principe de caution solidaire entraînant des difficultés dans le remboursement des échéances et surtout la prise en charge des pénalités de retard entre les membres. Pour ce cas il a été constaté que la majorité des dossiers en litige concerne le GS.

L'octroi de crédit aux AEC engendre des risques énormes et multiformes, à cause du nombre élevé de ses membres (au moins dix membres).

Les principaux risques liés à l'octroi de crédit pour toutes les catégories de client sont :

- Le risque client : l'ineffectivité des membres des groupements au cours de la rencontre avec le chargé de prêt à leur domicile ;
- Le risque déontologique : le mauvais suivi de la fiche annexe (nom, prénom des membres, activités à financer, montant sollicité, nom du groupement, ville/village) ;
- Le risque de marché : lié à la démission de membre de AEC ou GS qui remet en cause le caractère solidaire qui exige aux membres de l'AEC de constituer une caution solidaire pour avoir accès au crédit.

Après l'examen des dossiers de crédit montés par les chargés de prêt, le comité de crédit quant à lui se réunit pour statuer au cas par cas de la décision d'octroyer ou non le prêt. C'est à ce niveau que les risques majeurs ci-dessus sont recensés.

Le processus d'octroi de crédit est subdivisé en sous processus, dont l'analyse des risques est détaillée ci-dessous.

6.2.2.1. Identification des risques liés au sous processus instruction des dossiers de crédit et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Cela nous amène à étendre notre analyse sur les risques identifiés au niveau du processus d'instruction des dossiers de crédit, à travers le tableau n°8 ci-dessous.

Ce sous processus nous amène à recenser les risques lors de la constitution des dossiers, l'élaboration de la fiche de prêt, l'examen du dossier client effectué par le chargé de prêt, la demande de prêt du client, la visite chez le client et de l'appréciation des risques attachés aux dossiers de crédit.

Tableau n°11 : Identification des risques liés au sous processus instruction des dossiers et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Risque maîtrisé ?
Constitution de dossier	16. Date mal renseignée	- Fausse information	- Contrôle interne	Oui
	17. Omission information financière	- Perte de ressources	- Vérification dossier par auto contrôle	Oui
	18. Dossier non saisi	- Perte de ressources	- Attribution de N° AD Banking	Oui
	19. Dossier mal saisi	- litige avec le client	- Contrôle interne	Oui
	20. Erreur code client	- Litige avec le client	- AD Banking	Oui
Elaboration de la fiche de prêt conformément à la politique de crédit de ASUSU CIIGABA	21. Omission de groupement	- Perte de client	- Auto contrôle	Oui
	22. Fiche fictive	- Perte de ressources	- Contrôle interne	Oui
Examen dossier client	23. Absence des états des droits réels	- Perte de ressources	- Vérification notaire	Non
	24. Absence de contrat dans le dossier	- Litige avec le client	- Vérification Permanente des dossiers	Oui
	25. Absence de plan d'activité	- Litige avec le client	- Contrôle CC	Oui
	26. Adhésion multiple dans les groupements	- Perte de ressources	- AD Banking	Oui
Demande de crédit du client	27. Demande non signée par le client	- Litige avec le client	- Auto contrôle	Oui
	28. Demande non enregistrée sur le registre	- Litige avec le client	- Auto contrôle	Oui
Visite sur terrain/ activités	29. Groupement non invisible/injoignable	- Perte de ressources	- Calendrier /zone CP	Oui
- Appréciation des risques attachés aux dossiers	30. Compte, client non mouvementé	- Perte de ressources	- Logiciel AD Banking	Non
	31. Client insolvable	- Provisions élevées	- Garantie solide	Non
	32. Activité non adapté	-Retard dans le paiement	- Appréciation CC	Oui
	33. Prêt non adapté au	- Cessation des activités		

	besoin du client		- Disposer d'un modèle adapté	Oui
	34. Garantie non adaptée	- Retard dans le remboursement	- Analyste financier	Oui
	35. Garantie irréaliste	- Perte de ressources	- certification notaire	Oui
	36. Crédit à des demandes non approuvées	- Litige avec le client	- approbation comité de crédit	Oui
	37. Inexpérience du client	- Perte de ressources	- Formation et sensibilisation clients	Oui
	38. Fausse assurance	- Perte de ressources	- Vérification des sources	Oui

Source : nous même

Certaines étapes sont mal exécutées ou ne sont pas du tout respectées dans le processus d'octroi de prêt. Quelques fois certains chargés de prêt dans la plupart des branches laissent le montage des dossiers de crédit à des stagiaires qui n'ont pas été formés ou bien dont les dossiers traités ne sont pas suivis et mis à jour, conformément à la politique d'octroi de crédit. Ces manquements sont pénalisants, d'une part l'octroi du prêt au client est compromis c'est qui constitue un manque à gagner pour la structure car le taux du nombre de dossiers rejetés peut être significatif, et d'autre part l'analyse des dossiers lors du comité de crédit prend plus de temps dans le traitement.

C'est dans ces conditions que les crédits sont accordés, ainsi le sous processus de mise en place du crédit encourt des risques que nous analyserons à travers le paragraphe suivant.

6.2.2.2. Identification des risques liés au sous processus de mise en place du crédit et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

A partir des risques identifiés au niveau du sous processus de mise en place de crédit, il sera question de donner leur impact opérationnel ainsi que la proposition de certains outils et techniques pour leur maîtrise. En ce qui concerne les dispositifs déjà en place il sera question de les évaluer.

Tableau n° 12 : Identification des risques liés au sous processus de mise en place du crédit et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Tâche	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Risque maîtrisé ?
Formalisation convention	39. Convention mal remplie	- Litige avec le client	- Auto contrôle	Oui
	40. Absence convention	- Litige avec le client	- Légalisation convention notaire	Oui
	41. Durée hypothèque imprécise	- Perte de ressources	- Enregistrement de la durée	Non
Signature documents du dossier	42. Signature falsifiée	- Retard dans la paie	- empreinte digitale	Oui
	43. Signature non habilité	- Perte de ressources	- Exigence de procuration	Oui

Enregistrement de la garantie	44. Erreur sur enregistrement	- Retard dans la paie, Litige avec le client	- Contrôle comité	Oui
Prévision du budget d'octroi de crédit	45. Budget irréaliste	- Rupture de liquidité	- Respect du plafond	Oui
	46. Crédit complaisant	- Impayé	- Vérification pertinence du motif	Oui
Etude de dossier de crédit par le comité de crédit	47. Inexistence nom client bénéficiaire de prêt	- Détournement	- PV comité	Oui
	48. Mode de remboursement/déblocage non compatible à l'objet de crédit	- Client fictif	- Notification mode de remboursement au Chargé de prêt	Oui
	49. Garantie insuffisante	- Impayé	- Dossier ajourné	Oui
	50. Fausse garantie	- Litige avec le client	- Légalisation notaire	Oui
	51. informations financières falsifiées	- Perte de ressources	- lettre de confirmation	Oui
Déboursement	52. Convention non signée	- Litige avec le client	- suivi du chargé de prêt	Oui
	53. Retard dans la mise en place du déboursement	- Perte de ressources	- Mobilisation fonds	Non
	54. Déboursement partiel	- Perte de ressources	- renseigner le livret	Oui
	55. Erreur/omission déboursement	- Litige avec le client	- Vérification CI et réclamation client	Oui
	56. Garantie non formalisée	- Fraude, détournement	- Vérification CI	Oui
	57. Convention erronée	- Litige avec le client	- reprise de la convention	Oui
	58. Hypothèque non inscrite	- Fraude	- Enregistrement n°	Oui
	59. Crédit non autorisé	- Perte de ressources	- Contrôle interne	Oui
	60. Rupture de liquidité	- retard /l'exécution des activités	- Différer la tenue du Comité de Crédit	Oui
	61. Non-conformité saisie et dossier	- Litige avec le client	- Auto contrôle	Oui
62. Déblocage en retard	- démission massive des clients	- Contrôle inopiné	Oui	

Source : nous même

Nous avons au cours de cette analyse effectué un sondage sur dix dossiers des clients ayant bénéficié de prêt au niveau de chaque catégorie. L'analyse de cet échantillon nous a permis de relever que certaines formalités sont omises ou ne sont pas conformes.

Des défaillances ont été constatées lors de la confrontation des trois documents au moment des contrôles effectués soit par le service contrôle interne, les auditeurs externes et les chefs de branches eux mêmes. Le mauvais établissement du tableau d'amortissement et/ou le type d'amortissement utilisé peut entraîner des conséquences financières à l'institution, ainsi que le non respect de délai lors de remboursement.

6.2.2.3. Identification des risques liés au sous processus suivi du crédit et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Le sous processus : suivi de crédit est jalonné de divers risques qui requièrent la mise en place d'outils d'identification efficaces de ces derniers.

Tableau n°13 : Identification des risques liés au sous processus suivi du crédit et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Tâche	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Risque maîtrisé ?
Préparation dossier de crédit	63. Perte/erreur de dossier	- créances irrécouvrables	- Classement, organisation	Oui
	64. Erreur sur constitution dossier	- Perte d'information	- Registre guichet, auto contrôle	Oui
Déboursement	65. Non-conformité	- Litige avec le client	-Contrôle comité	Oui
	66. faux déboursement	- perte de ressources	- Contrôle sur documents	Oui
	67. Non respect conditionnalité du déblocage	- Perte de client	- PV délibération CC	Non
	68. Erreur sur le montant à déboursier	- Perte de client	- AD Banking	Non
Saisie informatique	69. Erreur de comptabilisation	- Litige avec le client	- Auto contrôle, analyse solde client	Oui
	70. Mauvaise manipulation du logiciel	- Perte de ressources	- Contrôle interne, formation agents	Oui
	71. Logiciel mal renseigné	- Perte de ressources	- Auto contrôle	Non
Visite contrôle client	72. Détournement objet de crédit	- Perte de ressources	- Programme de visite Activités du client	Oui
Classement dossier	73. Eclatement groupe	- Litige avec le client	- Caution solidaire	Oui
	74. PV délibération égaré	- Perte de ressources	- Archivage et classement dossier	Oui
Suivi caution/garantie	75. Caution non levée à temps	- Litige avec le client	- Réclamation client, contrôle interne	Non
	76. Non suivi garantie	- Litige avec le client	- Politique de crédit	Oui
	77. Retard dans le suivi de garantie	- Litige avec le client	-Contrôle interne	Oui

Source : nous même

La fiche « analyse des crédits », nous renseigne des observations qui sont prélevées sur notre échantillon d'étude. Des retards sont accusés lors des remboursements de crédit conformément aux tableaux d'amortissement (remboursement du capital et des intérêts).

Cependant, les chargés de prêt effectuent des déplacements chez les clients afin de les relancer pour l'apurement des soldes. Cela les pousse à accepter des remboursements partiels qui ont pour répercussion les impayés.

6.2.3. Identification des risques liés au processus de recouvrement des crédits et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

La plupart des crédits octroyés pour toutes les catégories (AEC, GS, CI), doivent être remboursés selon la périodicité prévue. Cependant le respect des échéances encourt des risques dont les impacts peuvent être nuisibles à l'institution. Alors les dispositifs de maîtrise de ces risques déjà en place sont évalués dans l'objectif d'en proposer d'autres plus efficaces.

Tableau n°14 : Identification des risques liés au processus de recouvrement des crédits et évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Tâche	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Risque maîtrisé ?
Echéancier de remboursement	78. Non respect des échéanciers de remboursement	- Perte de ressources	- Visite à domicile, rappel	Oui
Remboursement	79. Remboursement Partiel	- Rupture de ressources	- Pénalités	Oui
	80. Détournement des fonds recouvrés	- Perte de confiance des clients,	- Poursuite, pénalités	Oui
	81. refus de payer les pénalités de retard	- Litige, insatisfaction	-Sensibilisation client, Poursuite	Oui
Poursuite	82. Membres non joignables	- Constitution des provisions	- Caution solidaire	Oui
	83. Multiplication des promesses	- Mauvaise réputation	- Caution solidaire	Non
	84. Client surendetté	-Défaillance dans le recours et les litiges	- Relance, sensibilisation	Oui
Stratégie de recouvrement des crédits	85. politique de recouvrement désuet	- Politique obsolète	- Echéancier raisonnable et supportable au client	Oui
	86. non maîtrise des dossiers à échéance	- Inefficacité des mesures prises pour les impayés	- Mise en place des équipes de recouvrement	Oui
	87. Défaillance des ressources humaines	- Mauvaise application des principes	- Formation, évaluation	Oui

Recouvrement des créances	88. erreur d'enregistrement des montants recouvrés	- Détournement, vol,	- Auto contrôle	Oui
	89. Mauvaise gestion des dossiers de crédit en souffrance	- Perte de ressources	- Relance client en retard de paiement et traitement dossiers en souffrance	Non

Source : nous même

La principale cause des risques liés au recouvrement est le changement de domicile des clients ayant bénéficié de crédit, c'est le cas des groupements Fataoutchi A et B dont, les membres ont quitté le pays pour une destination inconnue. Les chefs de guichet ont révélé que parfois les membres qui ne remboursent pas le crédit restent introuvables voir injoignables. Selon les chargés de prêt des difficultés sont constatées lors des recouvrement, c'est le cas du refus des membres à prendre solidairement à leur charge le remboursement des pénalités pour retard d'un ou plusieurs membres du groupe, c'est l'exemple de Irkoye-béri.

6.2.4. Evaluation du contrôle interne et du niveau des risques

L'évaluation du contrôle interne ainsi que du niveau de risque implique le maniement de techniques bancaires et d'instruments sophistiqués.

Evaluation du contrôle interne du processus d'octroi de crédit

Pour ce qui concerne le contrôle interne qui est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise, cette étape vise aussi à évaluer la qualité des contrôles mis en place par le service de contrôle interne de l'IN MF ASUSU pour maîtriser les risques de crédit.

L'évaluation du contrôle interne permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs sont conformes aux attentes des dirigeants.

Cela nous amène à prendre en compte les notions d'adéquation en ce qui concerne la capacité du contrôle à couvrir le risque et d'efficacité quant à la défaillance des outils de contrôle utilisés. Ainsi sur la base des informations collectées à partir des outils, nous avons évalué l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne en place à l'aide de l'échelle de l'OEC (2005 :42). Deux notions sont à prendre en compte pour cette évaluation : l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (aucun contournement n'est possible et aucune anomalie ni aucun incident significatif n'ont été relevés) du contrôle mis en œuvre. Les informations recueillies du questionnaire de contrôle interne (annexe) nous amène à évaluer l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne en place.

Tableau 15: Critère d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne

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

Source : OEC (2005 : 42)

L'IN MF ASUSU CIIGABA est confrontée à de nombreux risques qui mettent en péril sa viabilité financière et sa pérennité. La conception de cartographie exige d'évaluer les risques une fois identifiés et analysés.

Pour cela, l'IN MF ASUSU CIIGABA doit normalement mettre en place une cartographie des risques, conforme à ses activités afin de pouvoir améliorer la qualité des outils de pilotage de ses activités. Elle doit pour arriver à cette fin, faire une évaluation des risques à surveiller. Par la suite elle prend les dispositions nécessaires à la maîtrise des risques.

Comme nous l'avons vu au niveau de la revue de littérature, le niveau de risque résulte de deux (2) composantes. Ainsi avec l'appui de l'équipe du service contrôle interne, nous avons évalué le niveau des risques liés à l'octroi de crédit en fonction de la probabilité de survenance et de leur impact sur l'activité de l'institution.

La nécessité d'avoir un cadre de référence en matière de sécurité et de contrôle des IMF a poussé de faire un lien entre chaque catégorie de risque recensé et analysé aux objectifs qu'elles se sont fixées. Cependant la cartographie permet à partir de ces relations de rechercher facilement les meilleures pratiques, modèles de maturité, indicateurs clés d'objectifs et de rendement.

En ce qui concerne les risques liés à l'épargne, à l'octroi de crédit et au recouvrement recensés, nous allons procéder à leur évaluation de manière qualitative et quantitative. L'évaluation consiste à mesurer la probabilité de survenance du risque tout en situant son impact dès lorsqu'il survient.

6.2.4.1. Evaluation de la probabilité de survenance

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques utilisé au sein de l'IN MF pour ce qui concerne le processus d'octroi de crédit doit être faite sur la base des risques identifiés pour permettre de comprendre la relation existant entre les risques et le dispositif utilisé pour leur maîtrise.

Du point de vu qualitatif, l'évaluation du dispositif mis en place fait ressortir des informations qui émanent de la tenue du dossier des clients, du respect des procédures et du montage des dossiers de crédit par les chargés de prêt.

La cotation des facteurs est établie numériquement de 1 à 5 en fonction de ses caractéristiques mais les pondérations varient en fonction de l'importance du facteur et de la qualité de la procédure mise en place.

Tableau n°16 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle interne

Côte	Probabilité d'occurrence	Description du risque
5	Extrême	Environnement extrêmement vulnérable
4	Forte	Probabilité élevée de son apparition
3	Moyenne	Possibilité que le risque se reproduise
2	Modérée	Environnement peu vulnérable
1	Faible	Quasi impossibilité qu'il se produise

Source : nous même

Nous avons à travers notre échantillon d'étude dressé le tableau ci-dessous pour récapituler les résultats sur la probabilité de survenance des risques liés au processus d'octroi de crédit à l'IN MF ASUSU CIIGABA.

Tableau n°17 : Evaluation de la probabilité d'occurrence et de la qualité du dispositif de contrôle interne

	Risque	Qualité du dispositif		Probabilité	
		Adéquation	Efficacité	Occurrence	Cote
Sous processus Constitution de l'épargne des membres	1. Dossier mal renseigné	5	4	Modérée	2
	2. Fausse adresse	4	4	Faible	1
	3. Omission frais de dossier	5	4	Faible	1
	4. Perte frais d'adhésion	4	4	Faible	1
	5. Absence de dépôt minimum	5	5	Faible	1
	6. Montant reçu et non versé	4	5	Faible	1
	7. Versement en retard	4	3	Moyenne	3
	8. Versement inférieur au montant exact	5	4	Modérée	2
	9. Omission de comptabiliser le versement	4	4	Faible	1
	10. Versement anticipé de l'échéance	5	5	Faible	1
	11. Erreur/calcul intérêt	5	5	Faible	1
	12. Omission taux intérêt	5	5	Faible	1
	13. Taux élevé	5	4	Faible	1
	14. Mauvaise déduction pénalité	5	4	Modérée	2
	15. Omission de déduire pénalité	5	5	Faible	1
Sous processus instruction des dossiers de crédit	16. Date mal renseignée	4	4	Faible	1
	17. Omission information financière	4	3	Modérée	2
	18. Dossier non saisi	5	5	Faible	1
	19. Dossier mal saisi	5	4	Faible	1
	20. Erreur code client	5	5	Faible	1
	21. Omission de groupement	4	4	Modérée	2
	22. Fiche fictive	5	4	Faible	1
	23. Absence états de droit réel	3	3	Moyenne	3
	24. Absence de contrat	4	4	Faible	1
	25. Absence plan d'activité	5	5	Modérée	2
	26. Adhésion multiple	5	5	Faible	1

	27. Demande non signée	5	4	Modérée	2	
	28. Demande non enregistrée	5	4	Faible	1	
	29. Groupement non joignable	3	4	Modérée	2	
	30. Compte client non mouvementé	5	4	Moyenne	3	
	31. Client insolvable	4	4	Modérée	2	
	32. Activité non adaptée	4	5	Modérée	2	
	33. Prêt non adaptée au besoin du client	4	4	Faible	1	
	34. Garantie non adaptée	5	4	Faible	1	
	35. Garantie irréaliste	4	4	Faible	1	
	36. Crédit accordé à des demandes non approuvées	5	5	Faible	1	
	37. Inexpérience du client	4	4	Moyenne	3	
	38. Fausse assurance	4	4	Faible	1	
Sous processus mise en place de crédit	39. Convention mal remplie	5	4	Faible	1	
	40. Absence convention	5	4	Faible	1	
	41. Durée hypothèque imprécise	4	4	Modérée	2	
	42. Signature falsifiée	5	5	Faible	1	
	43. Signature non habilitée	5	5	Modérée	2	
	44. Erreur sur enregistrement	4	4	Faible	1	
	45. Budget irréaliste	4	4	Faible	1	
	46. Crédit complaisant	4	3	Modérée	2	
	47. Inexistence nom client bénéficiaire de prêt	5	4	Faible	1	
	48. Mode de remboursement/débloccage non compatible à l'objet de crédit	4	3	Modérée	2	
	49. Garantie insuffisante	4	3	Faible	1	
	50. Fausse garantie	5	4	Faible	1	
	51. Informations financières falsifiées	4	4	Moyenne	3	
	52. Convention non signée	5	4	Faible	1	
	53. Retard mise en place débours	4	4	Faible	1	
	54. Déboursement partiel	3	4	Faible	1	
	55. Erreur/omission déboursement	5	4	Faible	1	
	56. Garantie non/mal formalisée	5	4	Modérée	2	
	57. Convention erronée	5	4	Faible	1	
	58. Hypothèque non inscrite	4	3	Faible	1	
	59. Crédit non autorisé	5	4	Faible	1	
	60. Rupture liquidité	2	1	Faible	1	
	61. Non-conformité saisie et dossier	5	4	Modérée	2	
	Sous processus suivi de crédit	62. Débloccage en retard	5	4	Faible	1
		63. Perte/erreur de dossier	5	5	Modérée	2
		64. Erreur constitution dossier	4	4	Faible	1
65. Non-conformité crédit		5	4	Faible	1	
66. Faux déboursement		4	4	Faible	1	
67. Non respect conditionnalité du déblocage		3	4	Faible	1	
68. Erreur montant à débours		5	4	Faible	1	
69. Erreur comptabilisation		5	5	Modérée	2	
70. Mauvaise manipulation du logiciel		5	4	Moyenne	3	
71. Logiciel mal renseigné		4	4	Modérée	2	
72. Détournement objet crédit		4	4	Modérée	2	
Sous processus recouvrement de crédit	73. Eclatement groupe	4	4	Faible	1	
	74. PV délibération égaré	5	4	Faible	1	
	75. Caution non levée à temps	5	5	Faible	1	
	76. Non suivi garantie	3	3	Faible	1	
	77. Retard dans le suivi garanti	4	4	Faible	1	
	78. Non respect des échéanciers de remboursement	3	4	Moyenne	3	
	79. Remboursement partiel	2	1	Modérée	2	
	80. Recouvrement détourné	4	5	Faible	1	
	81. Refus de payer les pénalités	4	4	Modérée	2	
82. Membre non joignable	5	5	Modérée	2		
	83. Multiplication promesses	4	5	Modérée	2	
	84. Clients surendetté	4	4	Faible	1	
	85. Politique de recouvrement désuet	4	4	Faible	1	

	86. Non maîtrise des dossiers à échéance	4	4	Moyenne	3
	87. Défaillance des ressources humaines	5	4	Modérée	2
	88. Erreur d'enregistrement des montants recouvrés	5	4	Faible	1
	89. Mauvaise gestion des dossiers de crédit en souffrance	4	4	Faible	1

Source : nous même

6.2.4.2. Evaluation de l'impact du risque

L'impact des risques liés au processus d'octroi de crédit est quantifié du point de vue qualitatif. Cela nous permet de déterminer le niveau d'impact sur la base des conséquences engendrées par ces risques.

Tableau n°18 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Probabilité d'occurrence	Description
5	Catastrophique	Coûts financiers, non qualité, retard dans le remboursement, dégradation des informations financières.
4	Majeure	Conséquences fâcheuses sur le portefeuille crédit et fort taux de crédits en souffrances.
3	Moyenne	Conséquences moyennes en matière de gestion des pertes financières ainsi que de la qualité de l'information financière.
2	Mineure	Impact faible sur le processus d'octroi de crédit en ce qui concerne le montage du dossier crédit, de l'analyse du CC, du déboursement, du recouvrement et du suivi.
1	Insignifiante	Impact sans effet qui est négligeable pour la pérennité de l'institution, de la qualité de l'information et de la sécurité du patrimoine de l'institution.

Source : nous même

Le tableau ci-dessous permet faire l'évaluation du risque de la manière suivante :

Tableau n°19 : Evaluation de l'impact des risques

	Risque	Appréciation impact du risque		Conséquences potentielles
		Impact	Cote	
Sous processus Constitution de l'épargne des membres	1. Dossier mal renseigné	Mineur	2	Litige
	2. Fausse adresse	Insignifiant	1	Client fictif,
	3. Omission frais de dossier	Insignifiant	1	Manque à gagner
	4. Perte frais d'adhésion	Insignifiant	1	Perte de ressources
	5. Absence de dépôt minimum	Insignifiant	1	Perte de ressources
	6. Montant reçu et non versé à la caisse	Moyen	3	Faillite
	7. Versement en retard	Moyen		Rupture liquidité, Coût supplémentaire
	8. Versement inférieur au montant exact	Majeur	4	Litige avec le client
	9. Omission de comptabiliser le versement	Majeur	4	Etats financiers non fiables
	10. Versement anticipé de l'échéance	Insignifiant	1	Perte d'intérêt
	11. Erreur/calcul intérêt	Majeur	4	Litige, Perte de ressources
	12. Omission taux intérêt	Majeur	4	Perte de ressources
	13. Taux élevé	Moyen	3	Perte de client
	14. Mauvaise déduction pénalité	Moyen	3	Perte de réputation
	15. Omission de déduire pénalité	Majeur	4	Perte de ressources
Sous processus instruction des dossiers de crédit	16. Date mal renseignée	Insignifiant	1	Mauvaise information
	17. Omission information financière	Moyen	3	Perte de ressources
	18. Dossier non saisi	Mineure	2	Retard du processus
	19. Dossier mal saisi	Moyen	3	Perte de ressources
	20. Erreur code client	Insignifiant	1	Confusion
	21. Omission de groupement	Insignifiant	1	Confusion
	22. Fiche fictive	Majeur	4	Perte de ressources
	23. Absence états de droit réel	Mineur	2	Ajournement de dossier

	24. Absence de contrat dans le dossier	Mineur	2	Ajournement de dossier	
	25. Absence de plan d'activités	Majeur	2	Blocage du suivi des activités	
	26. Adhésion multiple aux groupements	Catastrophique	5	Perte de ressources	
	27. Demande non signée par le client	Insignifiant	1	Rejet comité	
	28. Demande non enregistrée	Insignifiant	1	Retard dans le traitement	
	29. Groupement injoignable	Insignifiant	1	Non suivi dossier	
	30. Compte client non mouvementé	Majeur	4	Perte de ressources	
	31. Client insolvable	Catastrophique	5	Perte de ressources	
	32. Activité non adaptée	Majeur	4	Difficulté de recouvrement des fonds	
	33. Prêt non adaptée au besoin du client	Majeur	4	Arrêt des activités du client	
	34. Garantie non adaptée	Majeur	4	Perte de ressources	
	35. Garantie irréaliste	Majeur	4	Perte de ressources	
	36. Crédit accordé à des demandes non approuvées	Catastrophique	5	Rupture de liquidité	
	37. Inexpérience du client	Moyen	3	Retard dans le recouvrement	
	38. Fausse assurance	Moyen	3	Dossier ajourné	
	39. Convention mal remplie	Mineur	3	Dossier ajourné	
	Sous processus mise en place de crédit	40. Absence convention	Majeur	4	Rejet dossier
		41. Durée hypothèque imprécise	Mineur	3	Litige
42. Signature falsifiée		Catastrophique	5	Perte de ressources et poursuite	
43. Signature non habilitée		Mineur	2	Retard dans le dans l'analyse du dossier	
44. Erreur sur enregistrement		Insignifiant	1	Dossier ajourné	
45. Budget irréaliste		Majeur	4	Rejet dossier	
46. Crédit complaisant		Catastrophique	5	Perte de ressources	
47. Inexistence nom/client bénéficiaire		Mineur	2	Non respect procédures	
48. Mode de remboursement/déblocage non compatible à l'objet de crédit		Majeur	4	Difficulté de remboursement	
49. Garantie insuffisante		Majeur	4	Perte de ressources	
50. Fausse garantie		Catastrophique	5	Perte de ressources	
51. Informations financières falsifiées		Majeur	4	Rejet dossier	
52. Convention non légalisé/signée		Mineur	2	Dossier ajourné	
53. Retard mise en place déboursement		Mineur	2	Perte de réputation	
54. Déboursement partiel		Majeur	4	Détournement	
55. Erreur/omission déboursement		Majeur	4	Perte de réputation	
56. Garantie non/mal formalisée		Moyen	3	Perte de ressources	
57. Convention erronée		Moyen	3	Litige	
58. Hypothèque non inscrite		Mineur	2	Perte de ressources	
59. Crédit non autorisé		Catastrophique	5	Fraude, vol	
60. Rupture de liquidité		Catastrophique	5	Arrêt activités	
61. Non-conformité saisie et dossier		Moyen	3	Information non fiable	
62. Déblocage en retard	Majeur	4	Perte de réputation		
Sous processus suivi de crédit	63. Perte/Erreur de dossier	Majeur	4	Litige	
	64. Erreur constitution dossier	Moyen	3	Rejet dossier	
	65. Non-conformité crédit	Majeur	4	Perte de ressources	
	66. Faux déboursement	Majeur	4	Perte de ressources	
	67. Non respect conditionnalité déblocage	Majeur	4	Perte de ressources	
	68. Erreur montant à déboursier	Majeur	4	Litige, Perte de ressources	
	69. Erreur comptabilisation	Majeur	4	Information financière erronée	
	70. Mauvaise manipulation du logiciel	Majeur	4	Perte des données	
	71. Logiciel mal renseigné	Majeur	4	Faux états financiers	
	72. Détournement objet crédit	Catastrophique	5	Perte de ressources	
	73. Eclatement du groupe	Moyen	3	Perte fonds	
	74. PV délibération égaré	Mineur	2	Documentation incomplète	
	75. Caution non levée à temps	Majeur	4	Démission client	
	76. Non suivi garantie	Mineur	2	Perte de ressources	
	77. Retard dans le suivi garanti	Insignifiant	1	Perte de ressources	
Sous processus recouvrement de crédit	78. Non respect échéanciers remboursement	Majeur	4	Perte de ressources	
	79. Remboursement partiel	Moyen	3	Insuffisance ou rupture de fonds	
	80. Recouvrement détourné	Majeur	4	Rupture de liquidité	
	81. Refus de payer les pénalités de retard	Majeur	4	Perte de ressources	
	82. Membre non joignable	Catastrophique	5	Perte de ressources	
	83. Multiplication promesses	Moyen	3	Perte de ressources	
	84. Client surendetté	Catastrophique	5	Perte de ressources	
	85. Politique de recouvrement désuet	Moyen	3	Faible recouvrement	
	86. Non maîtrise des dossiers à échéance	Majeur	4	Rupture de ressources	
	87. Défaillance des ressources humaines	Majeur	4	Mauvaise gestion	
	88. Erreur d'enregistrement des montants recouverts	Insignifiant	1	Perte de temps d'étude de dossier	
	89. Mauvaise gestion des dossiers de crédit en souffrance	Majeur	4	Taux élevé de provisions	

Source : nous même

6.2.5. Hiérarchisation des risques liés à l'octroi de crédits

Après avoir déterminé les probabilités d'occurrence ainsi que les impacts des risques, nous allons pouvoir mettre en évidence le niveau d'importance de ces risques. L'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et l'hiérarchiser afin de connaître les risques majeurs qui peuvent porter un coup dur sur l'atteinte des objectifs.

6.2.5.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité de survenance

Le tableau ci-dessous récapitule la hiérarchisation des risques qui s'évaluent en terme de probabilité et de la gravité de survenance.

Tableau n°20 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

	Risque	Probabilité	
		Occurrence	Cote
Sous processus Constitution de l'épargne des membres	7. Versement en retard	Extrême	5
	78. Non respect des échéanciers de remboursement	Extrême	5
	23. Absence états de droit réel	Forte	4
	25. Absence de plan d'activité	Forte	4
	30. Compte client non mouvementé	Forte	4
	31. Client insolvable	Forte	4
	37. Inexpérience du client	Forte	4
	71. Logiciel mal renseigné	Forte	4
	83. Multiplication promesses	Forte	4
	1. Dossier mal renseigné	Moyenne	3
	8. Versement effectué inférieur au montant exact	Moyenne	3
	51. Informations financières falsifiées	Moyenne	3
	60. Rupture liquidité	Moyenne	3
	70. Mauvaise manipulation, logiciel	Moyenne	3
	72. Détournement objet crédit	Moyenne	3
	77. Retard dans le suivi de garantie	Moyenne	3
	79. Remboursement partiel	Moyenne	3
	89. Mauvaise gestion des dossiers en souffrance	Moyenne	3
	14. Mauvaise déduction pénalité	Modérée	2
	17. Omission information financière	Modérée	2
	20. Erreur code client	Modérée	2
	21. Omission de groupement	Modérée	2
	27. Demande non signée par le client	Modérée	2
	28. Demande non enregistrée	Modérée	2
	29. Groupement non joignable	Modérée	2
	32. Activité non adaptée	Modérée	2
	41. Durée hypothèque imprécise	Modérée	2
	43. Signature non habilitée	Modérée	2
	44. Erreur sur enregistrement	Modérée	2
	46. Crédit complaisant	Modérée	2
	48. Mode de remboursement/déblocage non compatible à l'objet de crédit	Modérée	2
	56. Garantie non/mal formalisée	Modérée	2
	63. Perte/Erreur de dossier	Modérée	2
	61. Non-conformité saisie et dossier	Modérée	2
	69. Erreur comptabilisation	Modérée	2
	81. Refus de payer les pénalités	Modérée	2
	82. Membre non joignable	Modérée	2
	86. Non maîtrise des dossiers à échéance	Modérée	2
	87. Défaillance des ressources humaines	Modérée	2
	2. Fausse adresse	Faible	1
	3. Omission frais de dossier	Faible	1
	4. Perte frais d'adhésion	Faible	1
5. Absence de dépôt minimum	Faible	1	
6. Montant reçu et non versé	Faible	1	
9. Omission de comptabiliser le versement	Faible	1	
Sous proc essus mise en place de	10. Versement anticipé de l'échéance	Faible	1
	11. Erreur/calcul intérêt	Faible	1
	12. Omission taux intérêt	Faible	1

	13. Taux élevé	Faible	1
	15. Omission de déduire les pénalités	Faible	1
	16. Date mal renseignée	Faible	1
	18. Dossier non saisi	Faible	1
	19. Dossier mal saisi	Faible	1
	22. Fiche fictive	Faible	1
	24. Absence de contrat dans le dossier	Faible	1
	26. Adhésion multiple dans les groupements	Faible	1
	33. Prêt non adaptée au besoin du client	Faible	1
	34. Garantie non adaptée	Faible	1
	35. Garantie irréaliste	Faible	1
	36. Crédit accordé à des demandes non approuvées	Faible	1
	38. Fausse assurance	Faible	1
	39. Convention mal remplie	Faible	1
	40. Absence convention	Faible	1
Sous processus suivi de crédit	42. Signature falsifiée	Faible	1
	45. Budget irréaliste	Faible	1
	47. Inexistence nom/du client bénéficiaire de prêt	Faible	1
	49. Garantie insuffisante	Faible	1
	50. Fausse garantie	Faible	1
	52. Convention non signée/légalisée	Faible	1
	53. Retard dans la mise en place du déboursement	Faible	1
	54. Déboursement partiel	Faible	1
	55. Erreur/omission déboursement	Faible	1
	57. Convention erronée	Faible	1
	58. Hypothèque non inscrite	Faible	1
	59. Crédit non autorisé	Faible	1
	62. Déblocage en retard	Faible	1
	64. Erreur sur constitution dossier	Faible	1
	65. Non-conformité crédit	Faible	1
Sous processus recouvrement de crédit	66. Faux déboursement	Faible	1
	67. Non respect conditionnalité du déblocage	Faible	1
	68. Erreur sur le montant à déboursier	Faible	1
	73. Eclatement groupe	Faible	1
	74. PV délibération égaré	Faible	1
	75. Caution non levée à temps	Faible	1
	76. Non suivi garantie	Faible	1
	80. Recouvrement détourné	Faible	1
	84. Clients surendetté	Faible	1
	85. Politique de recouvrement désuet	Faible	1
	88. Erreur d'enregistrement des montants recouvrés	Faible	1

Source : nous même

6.2.5.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact

La cotation du risque se fait pour chaque niveau d'impact et selon le degré.

Tableau n°21 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

	Risque	Probabilité	
		Impact	Cote
Sous processus Constitution de l'épargne des membres	26. Adhésion multiple dans les groupements	Catastrophique	5
	31. Client insolvable	Catastrophique	5
	36. Crédit accordé à des demandes non approuvées	Catastrophique	5
	42. Signature falsifiée	Catastrophique	5
	46. Crédit complaisant	Catastrophique	5
	50. Fausse garantie	Catastrophique	5
	59. Crédit non autorisé	Catastrophique	5
	60. Rupture liquidité	Catastrophique	5
	72. Détournement objet crédit	Catastrophique	5
	80. Recouvrement détourné	Catastrophique	5
	84. Clients surendetté	Catastrophique	5
	7. Versement en retard	Majeur	4
Sous processus instruction des dossiers de crédit	8. Versement inférieur au montant exact	Majeur	4
	9. Omission de comptabiliser le versement	Majeur	4
	11. Erreur/calcul intérêt	Majeur	4
	12. Omission taux intérêt	Majeur	4
	15. Omission de déduire pénalité	Majeur	4
	22. Fiche fictive	Majeur	4
	30. Compte client non mouvementé	Majeur	4
32. Activité non adaptée	Majeur	4	
33. Prêt non adaptée au besoin du client	Majeur	4	

	34. Garantie non adaptée	Majeur	4	
	35. Garantie irréaliste	Majeur	4	
	40. Absence convention	Majeur	4	
	45. Budget irréaliste	Majeur	4	
	48. Mode de remboursement/déblocage non compatible à l'objet de crédit	Majeur	4	
	49. Garantie insuffisante	Majeur	4	
	51. Informations financières falsifiées	Majeur	4	
	54. Déboursement partiel	Majeur	4	
	55. Erreur/omission déboursement	Majeur	4	
	62. Déblocage en retard	Majeur	4	
	63. Perte/Erreur de dossier	Majeur	4	
	65. Non-conformité crédit	Majeur	4	
	66. Faux déboursement	Majeur	4	
	67. Non respect conditionnalité du déblocage	Majeur	4	
	68. Erreur montant à déboursier	Majeur	4	
	69. Erreur de comptabilisation	Majeur	4	
	70. Mauvaise manipulation, logiciel	Majeur	4	
	71. Logiciel mal renseigné	Majeur	4	
	75. Caution non levée à temps	Majeur	4	
	78. Non respect des échéanciers de remboursement	Majeur	4	
	Sous processus mise en place de crédit	81. Refus du client de payer des pénalités	Majeur	4
		82. Membre non joignable	Majeur	4
		87. Défaillance des ressources humaines	Majeur	4
		89. Mauvaise gestion des dossiers en souffrance	Majeur	4
		6. Montant reçu et non versé	Moyen	3
		13. Taux élevé	Moyen	3
		14. Mauvaise déduction pénalité	Moyen	3
		17. Omission, information financière	Moyen	3
19. Dossier mal saisi		Moyen	3	
37. Inexpérience du client		Moyen	3	
38. Fausse assurance		Moyen	3	
39. Convention mal remplie		Mineur	3	
41. Durée hypothèque imprécise		Mineur	3	
56. Garantie non/mal formalisée		Moyen	3	
57. Convention erronée		Moyen	3	
61. Non-conformité saisie et dossier		Moyen	3	
64. Erreur constitution dossier		Moyen	3	
73. Eclatement du groupe		Moyen	3	
79. Remboursement partiel		Moyen	3	
83. Multiplication promesses		Moyen	3	
85. Politique de recouvrement désuet		Moyen	3	
Sous processus suivi de crédit		1. Dossier mal renseigné	Mineur	2
		18. Dossier non saisi	Mineur	2
		23. Absence états de droit réel	Mineur	2
		24. Absence de contrat dans le dossier	Mineur	2
		25. Absence de plan d'activités	Majeur	2
		43. Signature non libellée	Mineur	2
		47. Inexistence nom client bénéficiaire de prêt	Mineur	2
	52. Convention non signée/ légalisé	Mineur	2	
	53. Retard dans la mise en place déboursement	Mineur	2	
	58. Hypothèque non inscrite	Mineur	2	
	74. PV délibération égaré	Mineur	2	
	76. Non suivi garantie	Mineur	2	
	86. Non maîtrise des dossiers à échéance	Mineur	2	
	2. Fausse adresse	Insignifiant	1	
	3. Omission frais de dossier	Insignifiant	1	
	4. Perte frais d'adhésion	Insignifiant	1	
	5. Absence de dépôt minimum	Insignifiant	1	
	10. Versement anticipé de l'échéance	Insignifiant	1	
	16. Date mal renseignée	Insignifiant	1	
	20. Erreur code client	Insignifiant	1	
	Sous processus recouvrement de crédit	21. Omission de groupement	Insignifiant	1
		27. Demande non signée par le client	Insignifiant	1
		28. Demande non enregistrée sur le registre	Insignifiant	1
		29. Groupement non joignable	Insignifiant	1
		44. Erreur sur enregistrement	Insignifiant	1
		77. Retard dans le suivi de la garanti	Insignifiant	1
		88. Erreur d'enregistrement des montants recouverts	Insignifiant	1

Source : nous même

6.3. Présentation de la cartographie des risques liés à l'octroi des crédits

La cartographie des risques est un dispositif adéquat pour assurer la bonne gestion des risques. C'est un outil de management élaboré pour le compte de l'IN MF ASUSU CIIGABA afin d'obtenir une vision globale des risques qu'elle encourt, notamment en matière d'octroi de crédit.

Cet outil a pour objectif, d'une part, de prendre connaissance des zones de risques inhérents au processus en matière d'organisation, de technologies et de sécurité et, d'autre part, de suivre l'évolution des risques liés aux processus opérationnels et financiers de l'institution afin de prévenir les conséquences que pourrait avoir son non élaboration et aussi la défaillance du dispositif de contrôle interne mis en place.

Après avoir identifié et évalué le risque, suit le processus de détermination du niveau de risque que l'on juge souhaitable et possible d'atteindre à partir du dispositif de contrôle en place. La confrontation du risque résiduel au risque cible peut entraîner les situations suivantes :

- Le niveau de risque résiduel est supérieur à celui du risque cible : le risque cible devient alors le niveau qui devra être atteint par la mise en œuvre d'un plan d'actions ;
- Le niveau des deux risques s'équivalent : le dispositif est donc approprié ;
- Le niveau de risque est inférieur à celui du risque cible : la qualité du dispositif doit être améliorée.

Nous remarquons que le système de contrôle interne mis en place présente des défaillances tant au niveau de la conception que sur la mise en œuvre des procédures adoptées. Ainsi l'inefficacité des moyens et procédures mis en place par les dirigeants pour faire face aux risques liés à l'octroi de crédit met l'institution ASUSU CIIGABA en danger. Il est donc urgent que les dirigeants poursuivent le processus en initiant la mise en place de la cartographie sur la base des plans d'actions qui vont suivre.

Après l'évaluation des risques, nous pouvons dresser la matrice d'appréciation suivante des risques liés à l'octroi de crédit :

Figure n°4 : cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit à l'IN MF ASUSU CIIGABA

Impact	Probabilité				
	Faible	Modéré	Moyenne	Forte	Extrême
Catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> 36. Adhésion multiple dans les groupements 36. Crédit octroyé à des demandes non approuvées 42. Signature falsifiée 50. Fausse garantie 59. Crédit non autorisé 60. Recouvrement détourné 64. Client surendetté 	46. Crédit complaisant	60. Rupture de liquidité 72. Détournement objet de crédit	31. Client insolvable	
Majeur	<ul style="list-style-type: none"> 9. Omission de comptabiliser le versement 11. Erreur dans le calcul 12. Omission du taux d'intérêt 15. Omission déduction de pénalités 22. Fiche fictive 31. Prêt non adapté au besoin du client 34. Garantie non adaptée 35. Garantie irréaliste 40. Absence convention 45. Budget irréaliste 49. Garantie insuffisante 54. Déboursement partiel 55. Omission déboursement 62. Déblocage en retard 65. Non-conformité 66. Faux déboursement 67. Non respect condition déblocage 68. Erreur sur montant à déboursier 	<ul style="list-style-type: none"> 32. Activité non adaptée 48. Mode de remboursement non compatible 63. Perte/erreur de dossier 69. Erreur comptabilisation 75. Caution non levée à temps 81. Refus de payer les pénalités 82. Membres non joignables 87. Défaillance des ressources humaines 	8. Versement effectué inférieur au montant exact	30. Compte client non mouvementé 71. Logiciel mal renseigné	7. Versement en retard 78. Non respect échéancier
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> 65. Montant reçu et non versé à la caisse 13. Taux d'intérêt élevé 19. Dossier mal saisi 38. Fausse assurance 39. Convention mal remplie 57. Convention erroné 64. Erreur sur constitution de dossier 73. Eclatement groupe 85. Politique de recouvrement désuet 	<ul style="list-style-type: none"> 14. Mauvaise déduction des pénalités 17. Omission informations financières 41. Durée hypothèque imprécise 56. Garantie non formalisée 61. Non-conformité saisie & dossier 	79. Remboursement partiel	37. Inexpérience du client 83. Multiplication des promesses	
Mineur	<ul style="list-style-type: none"> 1. Dossier non saisi Absence de contrat dans le dossier Inexistence nom client bénéficiaire Convention non signée/Légalisée Retard mise en place déboursement Hypothèque non inscrite PV délibération égaré Non suivi de la garantie 	<ul style="list-style-type: none"> 43. Signature non habilitée 86. Non maîtrise des dossiers à échéance 	1. Dossier mal renseigné	23. Absence des états des droits réels 25. Absence de plan d'activités	
Insignifiant	<ul style="list-style-type: none"> 2. Fausse adresse 3. Omission frais de dossier 4. Perte frais d'adhésion 5. Absence dépôt minimum 10. Versement par anticipation 16. Date mal renseignée 88. Erreur d'enregistrement montant recouvré 	<ul style="list-style-type: none"> 20. Erreur code client 21. Omission du groupement 27. Demande non signée par le client 28. Demande non enregistrée 29. Groupement non joignable 44. Erreur sur enregistrement 	77. Retard dans le suivi de la garantie		

Source : nous même

6.3.1 Commentaire de la cartographie des risques

Tableau : 22 Commentaire de la cartographie des risques élaborée

Couleur de la zone	Nature de l'impact	Commentaire
	Catastrophique	Les risques ont un niveau élevé alors que le contrôle interne ne dispose pas d'outils de les maîtriser. Les procédures écrites ne permettent pas de faire face. Cette zone est inacceptable et nécessite une réaction immédiate.
	Majeur	A ce niveau l'impact est d'une gravité moindre. La zone nécessite un suivi moins rigoureux que la précédente.
	Moyen	Ici les risques sont acceptables avec les outils et procédures exploités par le service contrôle interne. Les composantes du risque pourront contribuer à une bonne maîtrise des risques identifiés.
	Mineur	L'ampleur n'est pas aussi grave, les risques pourront être acceptés en disposant de tous les moyens pour faire face aux conséquences éventuelles. Pour cela, des actions correctives pourraient coûter chères que la réalisation du risque.
	Insignifiant	Dans ce cas l'impact du risque est négligeable. Cela n'aura pas d'incidences majeures sur la vie de l'IN MF ASUSU ;

6.3.2. Plan d'actions

Pour ramener les niveaux de risques faibles à des risques acceptables des actions doivent être mises en place. Cela permet de contribuer à l'amélioration de la qualité et l'efficacité du processus d'octroi de crédit. Nous allons à travers le tableau suivant proposer un plan d'actions pour douze mois.

Tableau n°23 : proposition de plan d'actions pour douze mois

Risques	Actions	Moyens	Acteur de la mise en oeuvre	Délai de mise en oeuvre
26. Adhésion multiple au groupement	Identifier chaque client	Codification client/ groupe	Chargé de prêt, Points focaux Chef de village	Au moment de l'adhésion
31. Client insolvable	Sensibilisation, formation	Montant de la formation budgétisé	Agents de prêt	1 ^{er} trimestre
32. Activité non adaptée	Sensibilisation, formation	Guide récapitulatif des activités financées	Chargé de prêt, Guichetier	1 ^{er} trimestre
36. Crédit accordé à des demandes non approuvées	Mettre en place des fiches individuelles de visa à tout dossier agréé	Etablir liste des dossiers agréés par le comité de crédit	Comité de crédit, Chargé de prêt, guichetier	1 mois
42. Signature falsifiée	Initier la pause de l'empreinte digitale, Légalisation signature	Mairie, Notaire	Chargé de prêt, guichetier	Immédiatement
46. Crédit complaisant	Vérification des activités à financer	Service contrôle	Chargé de prêt, Comité de crédit	1 ^{er} trimestre
50. Fausse garantie	Vérification des doc, Légalisation du notaire	Confirmation directe	Chargé de prêt,	Dès remise documents de garantie
59. Crédit non autorisé	Contrôle exhaustif des dossiers de crédit	Rapprochement des conditions nécessaires à celles proposées	Chargé de prêt	Pour tout dossier
60. Rupture liquidité	Limiter le plafond du budget à octroyer par comité de crédit	Prévision budgétaire mensuelle	Chef de guichet, Chef de branches Comité de crédit	1 mois
72. Détournement objet crédit	Suivi permanent des activités des clients	Visite sur le terrain	Chargé de prêt	De manière fréquente
80. Recouvrement détourné	Versement immédiat des fonds recouverts auprès des clients à la Banque	Poursuite judiciaire	Chargé de crédit, Chef de branche, Chef de guichet	Immédiatement
84. Clients surendetté	Enquêter sur la solvabilité des membres d'un groupe ou client demandeur de crédit	Partenariat avec les institutions de la place (Banques, IMF)	Chef de branche, Chef de guichet	Permanemment
7. Versement en retard, logiciel	Sensibilisation formation, personnel	Rappel des échéances, Programme de visite, Pénalisation des groupements	Chargé de prêt	1 ^{er} trimestre
8. Versement	Sensibilisation,	Refus d'octroyer de nouveau	Chargé de prêt,	Au moment du

Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à l'octroi des crédits aux IMF : Cas de ASUSU
CIIGABA

effectué inférieur au montant exact	Pénalisation des clients en retard	crédit	Autres membres du groupe solidaire	recouvrement
9. omission de comptabiliser le montant recouvré	Rapprochement solde livret au fiche de remboursement	Contrôle exhaustif	Contrôleur interne, Chargé de prêt, guichetier	1 mois
11. Erreur de calcul	Rapprochement des documents	Contrôle interne	Chargé de prêt, Contrôle interne	Permanemment
12. Omission du taux	Instaurer un taux unique pour tout crédit	Logiciel AD Banking	Guichetier, chargé de prêt, comité de crédit	Permanemment
15. Omission déduction pénalité	Déduire sur l'épargne ou la caution du client	Logiciel AD Banking)	Guichetier, chargé de prêt	Permanemment
22. Fiche fictive	Identification des groupements et ses membres	Rencontre zonale, collaboration chef de village	Chargé de prêt, guichetier	1 ^{er} trimestre
30. Compte client non mouvementé	Suivi des comptes dans AD Banking	Logiciel A D Banking	Guichetier, comité de crédit	1 ^{er} trimestre
32. Activités non adaptées	Suivi des dossiers et montage par les chargés de prêt	Lister les activités financées	Chargé de prêt	Permanemment
33. Prêt non adapté aux activités	S'assurer que le crédit octroyé est conforme à l'activité	Dossier de demande de crédit	Chargé de prêt, Guichetier, Comité de crédit	Permanemment
34. Garantie non adaptée	Evaluation de la garantie	Diagnostic économique des informations de la garantie	Chargé de prêt, guichetier	1 ^{er} trimestre
35. Garantie irréaliste	Evaluation de la garantie	Diagnostic économique des informations de la garantie	Guichetier, comité de crédit	1 ^{er} trimestre
45. Budget irréaliste	Tenir compte de la liquidité disponible	Mission de recouvrement sur le terrain, Rappel des clients à une semaine de l'échéance	Chargé de prêt, guichetier	Permanemment
48. Mode de remboursement non compatible	Sensibilisation sur le mode de remboursement	Atelier de formation	Chargé de prêt, guichetier	1 ^{er} trimestre
49. Garantie insuffisante	Evaluation de la garantie	Diagnostic économique des informations de la garantie	Chargé de prêt, comité de crédit	1 ^{er} trimestre
51. Informations financières falsifiées	Vérifier la source des informations données	Enquête sur les clients et le groupement	Points focaux, chef de village, Chargé de prêt, guichetier	Permanemment
54. Déboursement partiel	Sensibilisation sur le mode de remboursement	Rencontrer les groupements et clients	Chargé de prêt,	Permanemment
55. Erreur déboursement	Suivi des dossiers retenus pour l'octroi	Préparer la convention de crédit	Chargé de prêt, comité de crédit	Permanemment
62. Déblocage en retard	Suivi des dossiers retenus pour l'octroi	Préparer la convention de crédit	Chargé de prêt, guichetier	Permanemment
69. Erreur comptabilisation	Rapprochement hebdomadaire des soldes ayant fait l'objet d'imputation	Contrôle	guichetier	hebdomadaire
70. Mauvaise	Paramétrage AD	Module de formation	informaticien	Permanemment

manipulation du logiciel	Banking			
71. Logiciel mal renseigné	Rapprochement solde AD Banking au livret/Fiche crédit	Contrôle exhaustif	Guichetier, contrôleur interne	Permanemment
72. Détournement objet de crédit	Sensibilisation client	Visite sur le terrain, organisation visite sur le terrain, organisation d'atelier	Chargé de prêt, Chef de branche	Permanemment
75. Caution non levée à temps	Suivi d remboursements /échéance	Information et communication des groupements	Chargé de prêt, guichetier	Permanemment
78. Non respect des échéanciers	Suivi des dossiers à chaque échéance	AD Banking	Informaticien, chargé de prêt, guichetier	Permanemment
81. Refus de payer les pénalités	Sensibilisation et rappel des engagements	Réunion d'information	Guichetier, chargé de prêt	Permanemment
82. Membres non joignables	Application principe caution solidaire	Poursuite des autres membres	Chargé de prêt, Chef de branche	Permanemment
87. Défaillance des ressources humaines	Renforcement des capacités des agents	Evaluation des performances	Direction	3 ème trimestre
89. Mauvaise gestion des dossiers en souffrance	Suivi des dossiers et rappel des clients à chaque échéance, Pénalités de retard	AD Banking, dossiers de crédit	Informaticien, chargé de prêt, guichetier	Permanemment

Source : nous même

Après analyse du processus d'octroi de crédit, nous avons pu faire ressortir les différents risques. Nous avons proposé sur la base des meilleures pratiques un plan d'actions pour mener à bien les activités. Ce plan d'actions s'étale sur une période de douze (12) mois, délai suffisant pour exécuter nos actions.

6. 3.3. Commentaire

La cartographie des risques établie permettra à ASUSU CIIGABA d'être informée du niveau des risques en vue de proposer des solutions pertinentes pour leur maîtrise. Les niveaux de priorité du plan d'actions défini permettent de dire que plus de la moitié des risques soient vingt (20) seront suivis à partir de la correction des insuffisances au niveau du manuel des procédures. Ils récapitulent les trois premières catégories de risques caractérisées par un niveau significatif et une qualité des mesures de contrôle « insuffisantes », pour lesquels des actions urgentes doivent, être menées par les dirigeants en vue du renforcement des outils et techniques en place.

Les deux dernières catégories regroupent des risques « non significatifs » avec des mesures de contrôle « insuffisantes », acceptables. Dans ce cas les responsables sont appelés à décider de la nécessité de mettre en place des nouvelles mesures ou de renforcer celles existantes.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie de notre thème d'étude, nous avons fait la présentation de l'institution de micro finance ASUSU CIIGABA et l'analyse du processus d'octroi de crédit. A partir des entretiens et observations nous avons recensé des informations pour servir de mettre en place une démarche permettant de concevoir la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit.

L'utilisation de la cartographie comme outil de gestion des risques dans l'entreprise, constitue un élément essentiel. Elle permet dans ce contexte aux IMF d'aller au-delà des activités fonctionnelles, telles que le marketing, la comptabilité pour assurer la synergie pour permettre de comprendre le processus tel qu'il se passe et de lister les risques en vue de les réduire. Elle servira d'instrument de communication, d'élaboration de plan d'affaires stratégique et de gestion.

Conclusion générale

Toute organisation quelle que soit sa taille doit se préoccuper de sa pérennité et aussi de la maîtrise des risques inhérents liés à ses activités. Pour ce qui concerne les IMF, le processus d'octroi de crédit encourt divers risques.

La mise en place d'outils et techniques de gestion des risques devait permettre d'avoir une meilleure appréciation de leur niveau de vulnérabilité afin d'espérer atteindre les objectifs fixés. Ces derniers sont perturbés par des risques d'origine :

- ❖ Interne découlant de son organisation, de ses opérations, de son style de management, du dispositif de contrôle en place, de la qualité de ses ressources humaines, de son système d'information et de la qualité des informations produites ;
- ❖ Externes issus de son environnement comme le marché, la population cible, l'environnement réglementaire et les concurrents.

Il était question pour nous à travers cette étude menée au sein de l'IN MF ASUSU CIIGABA, de concevoir une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit pour servir d'outil de gestion efficace des risques auxquels elle s'expose.

A la lumière des informations obtenues nous pouvons conclure que les méthodes et procédures de gestion des risques ainsi que le dispositif de contrôle interne mises en place, exposent la structure à de nombreux risques. Ces derniers sont causés par le manque d'organisation, de personnel non qualifié, des insuffisances du manuel des procédures.

Néanmoins, ces risques recensés et évalués pouvaient être minimisés voire maîtrisés si certaines mesures avaient été prises. Il s'agit entre autres de :

- ✚ La conception d'outils et techniques de gestion des risques pour renforcer le dispositif de contrôle interne déjà en place ;
- ✚ La formalisation des procédures de gestion pour le portefeuille de crédit ;
- ✚ La définition d'objectifs clairs et précis de suivi des crédits ;
- ✚ La formation du personnel puis leur initiation au logiciel de comptabilité ;
- ✚ L'instauration d'un système d'évaluation des performances du personnel ainsi que les outils et techniques en place.

Ces mesures mises en place conformément aux risques identifiés lors de la conception de la cartographie, permettront une gestion saine du portefeuille de crédit.

Cette expérience au niveau de l'IN MF ASUSU CIIGABA, montre la nécessité de la mise en place d'une organisation pérenne avec un service de contrôle interne bien outillé afin de permettre à l'institution de maîtriser les risques susceptibles de freiner son développement.

Nous osons espérer que notre étude aura un intérêt particulier aux yeux des dirigeants de l'IMF et que le plan d'actions proposé serait mis en oeuvre. Ce travail pourra-t-il servir de référence et d'orientation à d'autres études futures sur la conception d'une cartographie des risques liés aux autres processus de gestion au sein de l'organisation ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ANNEXES

Annexe n°1 : Questionnaires destinés aux agents de prêt

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Disposez vous de méthode de montage de dossier standard ?		
2. Les clients sont ils accompagnés dans le processus du montage de dossier de crédit ?		
3. Avez-vous constaté des groupes à Membres fictifs ?		
4. Au niveau de vos branches les clients sont ils formés ?		
5. Effectuez vous des visites de terrain pour attester de la réalité des membres des groupes ?		
6. Avez-vous rencontré des cas de détournement de l'objet du crédit ?		
7. En tant que chargé de prêt avez-vous bien assimilé le processus d'octroi de crédit ?		
8. Avez-vous constaté des cas d'absence de garantie dans les dossiers demande de prêt ?		
9. Existente t-ils des clients salariés dont le dossier n'ayant pas de contrat de travail ?		
10. Le suivi des crédits se fait il régulièrement ?		
11. Avez-vous fait l'objet de contrôle du processus d'octroi de crédit par le service de contrôle interne ?		
12. Les prêts sollicités sont ils adaptés au besoin du client ?		
13. Avez-vous rencontré des clients dont les frais de dossier ne sont pas versés ?		
14. Les clients fournissent ils leur adresse exacte ?		
15. Rencontrez vous des cas de membre inéligible ?		
16. Les crédits sont ils accordés sur la base d'un objet du crédit Non autorisé ?		
17. Lors de la composition du dossier de crédit les client utilisent ils des cas d'agrément Fictif ?		
18 Les dossiers clients sont ils régulièrement mis à jour ?		
19. Avez-vous une idée de la notion du risque ?		
20. Disposez vous d'outils et/ou techniques d'identification des risques ?		
21. Si affirmatif maîtrisez vous ces outils ou techniques ?		
22 La fiche de crédit est elle bien remplie ?		
23. Rencontrez vous des difficultés lors du calcul des intérêts ?		
24. Lors du remboursement des crédits les montants versés sont ils conformes au tableau d'amortissement ?		
25. Lors du calcul des intérêts le taux des ratios prudentiels sont ils respectés ?		
26. Etes vous interpellé par les clients en cas de litige entre membres ?		
27. Rencontrez vous des dossiers dont la caution n'est pas versée ?		
28. Avez-vous détecté des faux documents pour le dépôt de garantie ?		
29. Avez-vous rencontré des dossiers de client à adhésion multiple ?		
30. Les fonds collectés sur le terrain sont ils sécurisés ?		
31. Le système d'autocontrôle est il initiée au niveau de votre branche ?		
32. Les procédures de recouvrement des crédits sont elles efficaces ?		
33. En cas d'erreur / différé des sanctions sont elles prévues ?		
34. Avez-vous rencontré des cas de dossiers égarés ?		
35. Avez-vous constaté des cas de fraude dans le partage du montant octroyé entre membres ?		
36. Existe t- il de cas de dossier vide de Convention, tableau, garantie ?		
37. Avez-vous constaté la perte de dossier de client ayant déjà bénéficié de crédit ?		

Annexe n°2 : Questionnaires destinés aux Chefs de branche

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Y a-t-il des dossiers pour lesquels les clients ne sont pas identifiés ?		
2. Existe-t-il un système de vérification de signature ?		
3. Les crédits sont-ils octroyés aux demandes non approuvées par le Comité de Crédit ?		
4. Avez-vous des connaissances sur la notion des risques ?		
5. Détenez-vous une technique de vérification de l'objet du crédit ?		
6. La durée du crédit à l'objet est-elle établie sur la base de la grille issue du Manuel de Procédures ?		
7. Le taux de crédit est-il conforme aux règles édictées par ASUSU CIIGABA ?		
8. Le système d'autocontrôle des dossiers de crédit est-il pratiqué dans votre branche ?		
9. Évaluez-vous les Chargés de Prêt de la branche sur la gestion qualitative des dossiers ?		
10. Évaluez-vous les Chargés de Prêt de la branche sur le recouvrement des crédits ?		
11. Les méthodes de suivi des clients sont-elles efficaces ?		
12. Les dossiers des clients sont-ils sécurisés ?		
13. Disposez-vous de moyens d'enregistrement du crédit à cause du manque du logiciel AD Banking dans les zones les plus reculées ?		
14. Comptabilisez-vous le montant de crédit reçu ou accordé au client ?		
15. Les fonds collectés sont-ils sécurisés ?		
16. Le délestage se fait-il dans des conditions de sécurité ?		
17. Disposez-vous d'une liste de prêts impayés ?		
18. Avez-vous constaté des cas de non respect des procédures ?		
19. Avez-vous fait l'objet de contrôle par le Commissaire Aux Comptes ?		
20. Faites-vous des visites à domicile des clients pour s'enquérir de l'utilisation du crédit accordé aux clients ?		
21. Le CC dispose-t-il de plafond de montant à octroyer aux clients ?		
22. Établissez-vous un PV lors de la tenue du Comité de Crédit ?		
23. Les crédits accordés sont-ils enregistrés dans le registre créé en la circonstance ?		
24. Avez-vous constaté des cas d'agrément Fictif ?		
25. Rencontrez-vous des difficultés avec les membres des groupes (AEC, GS, CI), lorsque certains membres disparaissent dans la nature ?		
26. Rencontrez-vous des difficultés avec les membres des groupes (AEC, GS, CI), lorsque des pénalités sont faites au dossier ayant accusé de retard de remboursement de l'échéance ?		

Annexe n°3 : Questionnaires destinés au Service de contrôle interne

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Le personnel chargé du contrôle du portefeuille crédit ont t-ils des compétences en matière de micro finance ?		
2. . Le personnel chargé du contrôle du portefeuille crédit ont t-ils des compétences en matière de gestion des risques ?		
3. . Le personnel chargé du contrôle du portefeuille crédit utilisent t-ils des outils et techniques de contrôle efficaces à recenser les risques ?		
4. Les contrôles sont t-ils effectués permanemment ?		
5. Le service de contrôle est t-il indépendant des autres services ?		
6. Rédige t-il un PV lors des missions de contrôle au niveau des branches ?		
7. Dispose t-il de dispositif de gestion des risques liés à l'octroi des crédits ?		
8. Le personnel du service de contrôle a-t-il une idée de cartographie des risques ?		
9. Lors de la détection des cas d'anomalies le service propose t-il des solutions ?		
10. Existe-t-il une procédure de suivi des recommandations du Commissaire Aux Comptes ?		
11. Les faiblesses constatées sont t-elles évaluées ?		
12. Le contrôle interne évalue t-il le système de sécurité en place ?		
13. Effectue-t-il un contrôle qualité au niveau du portefeuille crédit ?		
14. Le logiciel AD Banking est-il contrôlé par le service contrôle interne ?		
15. Le service dispose t-il de ressources humaines qualifiées pour un contrôle efficace du logiciel AD Banking ?		
16. Propose t-il des mesures pour le retard dans le recouvrement ?		
17. Le service contrôle interne participe t-il à la réunion du Comité de Crédit ?		
18. Le service effectue t-il un contrôle inopiné au niveau des branches ?		
19. Demande t-il un autocontrôle effectué par un consultant externe ?		
20. Le service dispose t-il de document de contrôle (charte d'audit, manuel de procédures) ?		
21. Le manuel des procédures est t-il mis à jour pour ce qui constitue la partie contrôle interne ?		

Annexe n°4 : Questionnaires destinés aux membres des AEC

Questions destinées aux membres des AEC	Oui	Non
1. Avez-vous une idée de ASUSU CIIGABA avant votre adhésion ?		
2. Avez-vous une idée des conditions de demande de prêt ?		
3. Etes vous membre d'une ou d'autres IMF ?		
4. Connaissez vous les autres membres de votre groupe ?		
5. Avez-vous une idée des activités exercées par les autres membres du groupe ?		
6. Avez-vous maîtrisé les conditions de demande de crédit avant d'accepter de demander le prêt ?		
7. Avez compris la signification de membre solidaire ?		
8. Acceptez vous le terme membre solidaire ?		
9. Etes vous prêt à accepter de payer les pénalités en cas de retard des autres membres du groupe ?		
10. En cas de remboursement des échéances êtes vous d'accord de responsabiliser certains membres du groupe pour vous acquitter de votre part ?		
11. Accepter vous de demander un prêt pour le compte de certains membres du groupe ?		
12. Accepter vous d'avoir au sein du groupe des membres fictifs pour pouvoir remplir les conditions d'établissement de demande de prêt ?		
13. Etes vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui veut changer de domicile ?		
14. Etes vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui fournit des fausses informations ?		
15. Accepteriez vous d'informer les Chargés de Prêt lorsqu'un membre détourne l'objet du crédit ?		
16. Etes vous satisfait des conditions d'octroi de crédit à ASUSU CIIGABA ?		
17. Etes vous satisfait de l'accueil au local de ASUSU CIIGABA ?		
18. Avez-vous des difficultés de communication avec les Chargés de Prêt ?		
19. Le personnel de ASUSU CIIGABA joue t-il pleinement leur rôle ?		
Avez-vous constaté une indécatesse des Chargés de Prêt ?		
20. Avez-vous constaté une indécatesse du chef de branche ?		
21. Avez-vous constaté une indécatesse du guichetier ?		
22. Avez-vous eu des litiges avec litiges avec les Chargés de Prêt ?		
23. Avez-vous constaté que votre remboursement effectué n'est pas passé dans votre compte ?		
24. Avez-vous fait l'objet de relance en cas de retard dans le remboursement ?		
25. Avez-vous constaté d'écart entre le montant versé et le solde du reçu ?		
26. Avez-vous des retards dans la mise à jour de votre carnet ?		
27. Avez-vous signalé des cas d'anomalies constaté lors des remboursements ?		
28. Avez-vous été assisté lors de votre adhésion à ASUSU CIIGABA ?		
29. Avez-vous été assisté lors du montage du dossier de crédit ?		

Source : nous même

Annexe n°5 : Questionnaires destinés aux membres des GS

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Avez-vous une idée de ASUSU CIIGABA avant votre adhésion ?		
2. Avez-vous une idée des conditions de demande de prêt ?		
3. Etes vous membre d'une ou d'autres IMF ?		
4. Connaissez vous les autres membres de votre groupe ?		
5. Avez-vous une idée des activités exercées par les autres membres du groupe ?		
6. Avez-vous maîtrisé les conditions de demande de crédit avant d'accepter de demander le prêt ?		
7. Avez compris la signification de membre solidaire ?		
8. Acceptez vous le terme membre solidaire ?		
9. Etes vous prêt à accepter de payer les pénalités en cas de retard des autres membres du groupe ?		
10. En cas de remboursement des échéances êtes vous d'accord de responsabiliser certains membres du groupe pour vous acquitter de votre part ?		
11. Accepter vous de demander un prêt pour le compte de certains membres du groupe ?		
12. Accepter vous d'avoir au sein du groupe des membres fictifs pour pouvoir remplir les conditions d'établissement de demande de prêt ?		
13. Etes vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui veut changer de domicile ?		
14. Etes vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui fournit des fausses informations ?		
15. Accepteriez vous d'informer les Chargé de Prêt lorsqu'un membre détourne l'objet du crédit ?		
16. Etes vous satisfait des conditions d'octroi de crédit à ASUSU CIIGABA ?		
17. Etes vous satisfait de l'accueil au local de ASUSU CIIGABA ?		
18. Avez-vous des difficultés de communication avec les Chargés de Prêt ?		
19. Le personnel de ASUSU joue t-il pleinement leur rôle ?		
Avez-vous constaté une indélicatesse des Chargés de Prêt ?		
20. Avez-vous constaté une indélicatesse du chef de branche ?		
21. Avez-vous constaté une indélicatesse du guichetier ?		
22. Avez-vous eu des litiges avec litiges avec les Chargés de Prêt ?		
23. Avez-vous constaté que votre remboursement effectué n'est pas passé dans votre compte ?		
24. Avez-vous fait l'objet de relance en cas de retard dans le remboursement ?		
25. Avez-vous constaté d'écart entre le montant versé et le solde du reçu ?		
26. Avez-vous des retards dans la mise à jour de votre carnet ?		
27. Avez-vous signalé des cas d'anomalies constaté lors des remboursements ?		
28. Avez-vous été assisté lors de votre adhésion à ASUSU CIIGABA ?		
29. Avez-vous été assisté lors du montage du dossier de crédit ?		

Annexe n°6 : Questionnaires destinés aux membres des CI

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Avez-vous une idée de ASUSU CIIGABA avant votre adhésion ?		
2. Avez-vous une idée des conditions de demande de prêt ?		
3. Etes vous membre d'une ou d'autres IMF ?		
4. Connaissez vous les autres membres de votre groupe ?		
5. Avez-vous une idée des activités exercées par les autres membres du groupe ?		
6. Avez-vous maîtrisé les conditions de demande de crédit avant d'accepter de demander le prêt ?		
7. Avez compris la signification de membre solidaire ?		
8. Acceptez vous le terme membre solidaire ?		
9. Etes vous prêt à accepter de payer les pénalités en cas de retard des autres membres du groupe ?		
10. En cas de remboursement des échéances êtes vous d'accord de responsabiliser certains membres du groupe pour vous acquitter de votre part ?		
11. Accepter vous de demander un prêt pour le compte de certains membres du groupe ?		
12. Accepter vous d'avoir au sein du groupe des membres fictifs pour pouvoir remplir les conditions d'établissement de demande de prêt ?		
13. Etes vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui veut changer de domicile ?		
14. Etes vous prêt à dénoncer tout membre du groupe qui fournit des fausses informations ?		
15. Accepteriez vous d'informer les Chargés de Prêt lorsqu'un membre détourne l'objet du crédit ?		
16. Etes vous satisfait des conditions d'octroi de crédit à ASUSU CIIGABA ?		
17. Etes vous satisfait de l'accueil au local de ASUSU CIIGABA ?		
18. Avez-vous des difficultés de communication avec les Chargés de Prêt ?		
19. Le personnel de ASUSU CIIGABA joue t-il pleinement leur rôle ?		
Avez-vous constaté une indécatesse des Chargés de Prêt ?		
20. Avez-vous constaté une indécatesse du chef de branche ?		
21. Avez-vous constaté une indécatesse du guichetier ?		
22. Avez-vous eu des litiges avec litiges avec les Chargés de Prêt ?		
23. Avez-vous constaté que votre remboursement effectué n'est pas passé dans votre compte ?		
24. Avez-vous fait l'objet de relance en cas de retard dans le remboursement ?		
25. Avez-vous constaté d'écart entre le montant versé et le solde du reçu ?		
26. Avez-vous des retards dans la mise à jour de votre carnet ?		
27. Avez-vous signalé des cas d'anomalies constaté lors des remboursements ?		
28. Avez-vous été assisté lors de votre adhésion à ASUSU CIIGABA ?		
29. Avez-vous été assisté lors du montage du dossier de crédit ?		

Source : nous même

Annexe 7 : Instruction n°03, relative à la classification des crédits sains selon la durée initiale de remboursement

Cette instruction définit la notion de court, moyen et long terme dans le secteur de la micro finance. Ainsi :

- tout crédit dont la durée de remboursement n'excède pas 12 mois est classé en court terme ;
- tout crédit dont la durée de remboursement excède 12 mois mais en restant inférieur à 36 mois est classé en moyen terme ;
- tout crédit dont la durée de remboursement dépasse 36 mois est classé en long terme.

Annexe 8 : Instruction n°04, relative au déclassement des crédits en souffrance et à leur provisionnement

L'instruction n°04 définit la notion de crédit en souffrance. Aux termes de son article 1^{er}, un crédit en souffrance est un crédit dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Cette instruction spécifie également les règles de provisionnement des crédits en souffrance.

Annexe 9 : Instruction n°05, relatives aux créances et dettes rattachées

Cette instruction définit la notion de créances et dettes rattachées. Elle stipule notamment qu'à la fin de chaque exercice, les intérêts courus, dès lors qu'ils figurent dans l'état de formation du résultat, doivent être inscrits dans les sous rubriques de créances et dettes rattachées dans la situation patrimoniale.

Annexe 10 : Grille de séparation des tâches du processus d'octroi de crédit

	Guichetiers/Chef de guichet	Agents de prêt	Chargé du portefeuille	CI/Inspecteur	RAF	Chef de branche	Comité de crédit	Directrice
Adhésion membre	X	X				X		
Sensibilisation membre	X	X	X				X	X
Montage dossier crédit		X						
Analyse dossier client	X		X					
Instruction dossier client	X	X						
Approbation dossier	X		X			X	X	X
Mise place crédit	X							
Suivi du crédit	X	X	X			X		
Paiement échéance	X							
Suivi des recouvrements		X	X			X		
Enregistrement des opérations					X			
Contrôle de conformité				X				
Gestion des risques				X				
Audit & contrôle interne				X				
Mise en place d'outils de maîtrise des risques				X				

Source : nous même



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **ADAMS/FITCHETT** (1994), « *Les origines de la micro finance* », P14.
2. **ADJIKPE, Edmond** (2007), « *Diagnostic du système d'évaluation des risques de crédit lié aux entreprises : cas de l'ECOBANK-Benin. Application : Refinancement du secteur de la micro finance au Bénin, analyse des opportunités et la mesure de la prime de risque.* », CESAG, P88.
3. **BEGUIN, M. Pumain** (1994), « *La représentation des données géographiques* », Colin, collection Cursus, Edition Paris, P 192.
4. **BERNARD, Barthélemy & COURREGES, Philippe** (2004), « *Gestion des risques, méthodes d'optimisation globale* », Edition d'organisation, 2^{ème} édition Paris, P471.
5. **BERNARD & COLLI** (1989), « *Vocabulaire économique et financier* », Edition Points Economie.
6. **BERNARD, FREDERIC** (2006), « *Contrôle Interne : concepts, règlements, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels et mode opératoire* », Edition Maxima, P299.
7. **BERNARD, Jean-Jacques & RIPOCHE, Laurent** (1999), « *La maîtrise du risque entreprise et l'approche RAROC* », CFPB-ITB, Paris, P47.
8. **BOERI, Daniel** (2003), « *Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale : les nouvelles normes ISO 9001 Version 2000* », 2^{ème} édition Maxima, Paris, P319.
9. **BOISLANDELLE, Henri Mahé** (1998), « *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils* », Economica, Paris, P517.
10. **CALVET, Henri** (2002), « *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit* », 2^{ème} Edition Economica, P437.
11. **CAMARA, Lucien** (2006), « *La gestion des risques en micro finance* », Edition Plantation, Abidjan, P175.
12. **CGAP** (2003), « *Outils techniques : Audit externe des Micro finances* », P41.
13. **CHURCHILL, CRAIG & COSTER** (2001), « *manuel de gestion des risques en Micro finance* », Manuel formation CARE : P8.

14. **COHEN, Elie** « *Risque et contrôle du risque* », 4^{ème} édition, Editions Economica, P635.
15. **DELSOL, Xavier** (1999), « *Guide d'audit des associations : le diagnostic social, juridique, fiscal, comptable, financier et informatique* », juris-service Paris, P319.
16. **DE MARSCHAL, Gilbert** (2003), « *Cartographie des risques* », AFNOR, P45.
17. **DENENBERG, HERBERT S ; EILERS, Robert. D; MELONE, Joseph** (1974), « *Risk and insurance, Prentice-hill* », New York, P675.
18. **DE POLIGNAC, Jeanne-Françoise** (2002), « *La notation financière : l'approche du risque de crédit* », Edition Revue banque, Paris, P99.
19. **Dr. BEBAYA Mohamed Ould** (2007), « *Analyse des coûts de prestation à l'hôpital régional de Kiffa (ISS)* », P38.
20. **DESMICHT, François** (2004), « *Pratique de l'activité bancaire* », Edition Dunod, P321.
21. **DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain & VALLEE, Frédérique** (2003), « *La gestion des risques, Principes et pratiques* », Hermès science publication, Edition Lavoisier Paris, P285.
22. **FAYE, Amy Collé** (2003), « *Le contrôle interne et la maîtrise des risques crédit dans les systèmes financiers décentralisés : Cas de la FDEA* », CESAG Dakar, P108.
23. **GAUGAIN, Marc ; SAUVEE, CRAMBERT- Roselyne** (2004), « *Gestion de la trésorerie* », Edition Economica, Paris, P261.
24. **GOGUE, Jean-Marie** (2001), « *Management de la qualité* », 3^{ème} édition, Economica, Paris, P112.
25. **GUILLOU, Jacques** (1974), « *Comment négocier avec les banques les dossiers de demande de crédit* », Editions Bordas, Paris, P149.
26. **Group West Africa Micro finance Consulting Company** (2007), « *Session de formation pour le renforcement de capacité des contrôleurs internes et des inspecteurs dans les IMF* », Cotonou, P175.

27. **HAMZAOUI, Mohamed ; PIGE, Benoît** (2005), « *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500* », PEARSON Education France Paris, P243.
28. **HIMA, Issa Zara** (2005), « *Audit des IMF : Cas de la nouvelle structure NSEC YARDA* », Cesag Dakar, P95.
29. **IPONGA, Jean Merlain Maurice** (2006), « *Contrôle interne & gestion des risques opérationnels* », Cesag Dakar, P106.
30. **KOLI, Kouassi Jean-Baptiste** (2006), « *BCEAO & outils de contrôle de crédit* », Cesag Dakar, P105.
31. **KOUADIO, Konan François** (2005), « *Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie dans une PME : Cas de la NIOROISE* », Cesag Dakar, P104.
32. **LABADIE, Axelle & ROUSSEAU, Olivier** (1996), « *Crédit Management : Gérer les risques clients* » Paris : Economica, P258.
33. **LAPENU, Cécile MICRORATE & International American Development Bank** (2003), « *Indicateurs de performance des IMF* », manuel : P136.
34. **LEDGERWOOD, Joanna** (1998), « *Manuel de micro finance : une perspective institutionnelle financière* », Banque Mondiale: P308
35. **LIENHARD Susanna & SCHWEIZER Régine** (1994), « *Les origines de la micro finance* », P14.
36. **MADERS, Henri-Pierre & CLET, Etienne** (2005), « *Pratiquer la conduite d'un projet* », Editions d'organisation Paris, P243.
37. **MEF** (2004), « *Etude sur la sécurisation des SFD* ».
38. **MOREAU, Franck** (2002), « *Comprendre et gérer les risques* », Editions d'organisation, Paris, P222.
39. **MOREAU-AFPLANE, Franck** (2003), « *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisations* », Paris : INSEP, P178.
40. **OUSSEINI Garba, Zeinabou** (2007), « *Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie. Cas : ASECNA.* », CESAG Dakar, P109.

41. **Ordre des Experts-comptables (OEC)**, (2005), « *le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par l'analyse des risques et documentation* », Edition Expert comptable Média, Paris, P73.
42. **PAPAevangelou**
43. **PIGE, Benoit & LARDY, Philippe** (2003), « *Reporting & contrôle budgétaire* », Colombelles, Edition EMS, P234.
44. **POULAIN, Isabelle & LESPY, Frederic** (2002), « *Gestion des risques : guide pratique à l'usage des cadres de santé* », Paris : Edition Lamarre, P139.
45. **RENARD, Jacques** (2003), « *L'audit interne : ce qui fait débat* », édition Maxima, Paris, P267.
46. **RENARD, Jacques** (2005), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, P462.
47. **RENARD, Jacques ; CHAPLAIN, Jean-Michel** (2006), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 6^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, P479.
48. **SAMAKE, Alou** (2004), « *Exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la Générale des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural (GEAUR)* », CESAG, P115.
49. **SANOUE, Lancina** (2005), « *Evaluation du dispositif de contrôle interne du cycle de crédit dans les systèmes financiers décentralisés* », CESAG Dakar, P97.
50. **SARDI, Antoine** (2002), « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AFGES, Paris, P1065.
51. **SOME, Ilanan-Armand** (2006), « *Elaboration de la cartographie des risques afférents au processus des octrois de crédit d'une banque. Cas de la banque agricole et commerciale du Burkina* », CESAG, P115.
52. **UZAMUKUNDA, Epiphanie** (2007), « *Etudes des procédures de base et des conditions d'octroi de crédit aux banques communautaires initiées par le Sénégal Micro finance (SEMFIN)* », Rapport encadré par World Vision. CESAG, P35.
53. **WATERFIELD, Charles & Ramsing** (1998), « *Système d'information de gestion des IMF* », Outils techniques P163.

Articles et Revues

54. **AUBRY, Caroline** (2006), « *Pour une approche cognitive et organisationnelle de la gestion des risques opérationnels* », article en cours d'évaluation gestion 2000, P 20.
55. **BAPST, Pierre-Alexandre & Bergeret, FLORENCE** (2002), « *Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur* », revue française de l'audit interne, (n°161) : P10-13.
56. **COLATRELLA, Thierry** (2006), « *Le comité d'audit devra être vigilant sur le contrôle interne* », paru le 11/12/08.
57. **FAIZA, B Gentille** (1995), « *Notation et crédit scoring : substitution ou complémentarité* », Revue du Financier, (n° 91) : P38.
58. **KNIGHT, Rovy & Pretty, DEBORAH** (2003), « *La montée des risques : les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique* », Expansion management review, n°108.
59. **LECLERC, Hélène d'Aldrand, Guy, Potvin, Kim-Andrée & Ricardo, Alexandre** (2003), « *Le risque assessment ; quelques bonnes pratiques* », Revue française de l'audit interne, (n°163) : P6.
60. **MARC Mélou**, « *VAR : Quelle mise sur table du casino ?* », L'art de la finance, les Echos, 22-23 mai 1998.
61. **NICOLET, Marie-Agnès** (2004), « *Risque opérationnel : l'apport des outils automatisés de gestion* », article Banque Magazine (N°654.)
62. **POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves** (2002), « *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer* », article N°160 &161. Page 36-37.
63. **VINCENTI Dominique** (1999), « *Dresser une cartographie des risques* », revue d'audit (n°144) : Paris, P26-27.

Site Internet

64. **AMRAE** (2002), « *La gestion des risques PME-PMI* », www.amrae.asso.fr/amrae/gestion-risques/index.html .
65. **AON** (2002), « *Cartographie et contrôle des risques* », www.aon.fr/entre/audit_conseil/cartographie.jsp .

66. **CAPAF** (2003), « *Gestion des risques opérationnels* », revue : www.capaf.org.
67. **DIDIER, Heiderich** (2007), "Dossier sur le risk Management", www.fffsoft.com, P14.
68. **GRONDIN, Marcelline** (1999), « Expertise et contrôle des risques », www.unicaen.fr.
69. **KPMG, France** « exemple de cartographie des risques », www.audit-committee-institute.fr/dbfetch.
70. **LEJEUNE, Françoise, (2006)** "guide d'analyse et de regroupement des risques à l'intention des collectivités locales", www.ponts-formation-edition.fr/La-Cte-urbaine-de-Lille.
71. **Portail de la micro finance CGAP** www.lamicrofinance.org, 2003
72. **SNECMA** (2002), « *Cartographie des risques : Anticiper, évaluer et visualiser, agir* », www.snecma.com/fr/news/snecma_magazine/3/snecma_1403_34a35.pdf, 29 septembre 2004.