



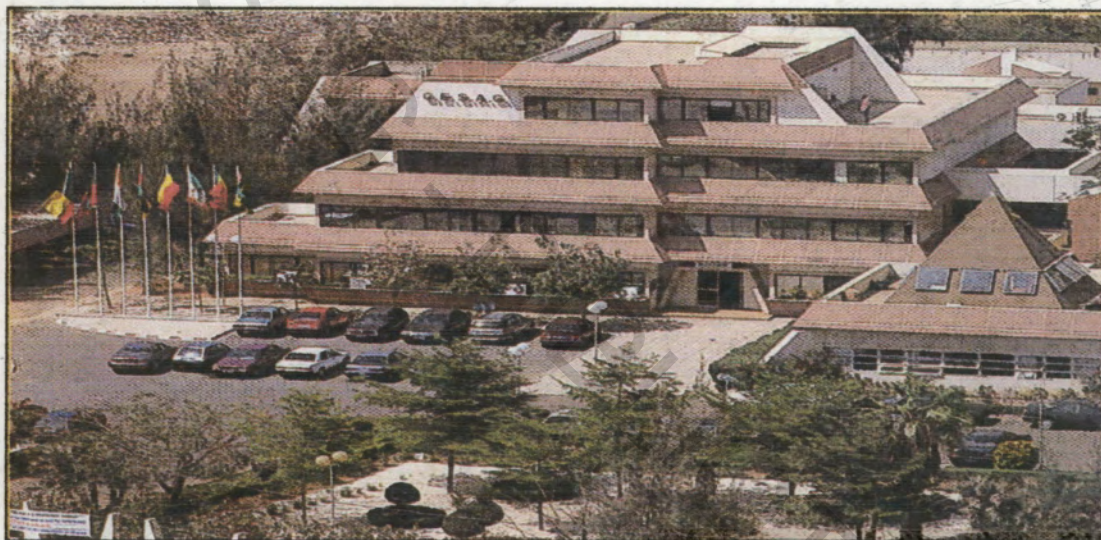
**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT
ET CONTROLE DE GESTION**

17ème Promotion

2005 - 2006



THEME

Bibliothèque du CESAG



103021

**CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES
RISQUES DE CREDIT DANS UNE
INSTITUTION DE MICRO FINANCE :
CAS DE ASUSU CIIGABA**

**Présenté par :
MAHAMADOU HAROUNA
SOUMAILA**

**Sous la direction de :
HASSANE KANE
Expert comptable agréé
Commissaire aux comptes**

DEDICACES

A mon père Mamadou Harouna Sidikou et à
ma mère Hadjia Fati Sacko qui m'ont tout
donné et sans lesquels ce travail n'aurait pas vu
le jour. Qu'ils trouvent à travers ce mémoire
l'expression de ma profonde gratitude

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, mes remerciements vont à l'endroit de :

La coopération technique Belge pour avoir financé mes études au CESAG

Monsieur Hassane KANE, expert comptable agréé, commissaire aux comptes, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire.

Monsieur Moussa Yaz, sous Directeur de l'institut Supérieur de Comptabilité et à l'ensemble du corps professorale pour la qualité de l'enseignement dispensée.

Madame Rèki Moussa, Directrice de l'Institution Nigérienne de Micro Finance ASUSU CIIGABA pour avoir accepté de m'accorder un stage dans la structure qu'elle dirige.

Tout le personnel de ASUSU CIIGABA, en particulier à Monsieur Ibrahim Diori, Responsable du Contrôle de ASUSU CIIGABA, pour sa disponibilité et sa franche collaboration.

Monsieur Issa Bawa, Directeur des Etudes et de la Programmation du Ministère de la Formation Professionnelle et Technique pour tout son soutien morale.

Monsieur Seydou Niandou Mohamed Almoctar pour son soutien et son aide

Mademoiselle Kadri Balkissa pour son soutien moral durant la rédaction de ce document.

Tous les amis du CESAG, en particulier à la 17^{ème} promotion d'Audit et contrôle de Gestion

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure N° 1 Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque	40
Figure N° 2 Schéma de cartographie des risques.....	41
Figure N°3 Schéma de cartographie des risques : le modèle de Beswick & Bloodworth ..	42
Figure N°4 Schéma de cartographie des risques d'un téléphonique.....	44
Figure N°5 : Modèle d'analyse.....	
Figure N°6 Organigramme de ASUSU CIIGABA.....	62
Figure N°7 Matrice de la cartographie des risques de ASUSU CIIGABA.....	89
Tableau N°1 : Répartition de la provision à constituer selon la durée de l'impayé.....	14
Tableau n°2: Tableau des forces et faiblesses apparentes.....	35
Tableau n°3 : Identification des risques selon Renard.....	36
Tableau n°4 : Exemple d'échelle de probabilité des risques affectant les activités Informatiques.....	38
Tableau n°5: Exemple de correspondance d'échelles de gravité.....	38
Tableau n°6 : Classification des risques en fonction du score.....	43
Tableau N°7: Test de conformité et de permanence de l'étude des dossiers.....	66
Tableau N 8 : Test de conformité et de permanence de la validité des contrats.....	69
Tableau N°9 : provisionnement des créances en souffrance selon l'instruction N°40 de la BCEAO...	71
Tableau N°10 : Identification des risques liés au montage du dossier.....	74
Tableau N°11: Identification des risques lors du comité de crédit.....	75
Tableau N°12 : Identification des risques liés à la mise en place du crédit.....	76
Tableau N°13 Identification des risques liés au recouvrement.....	77
Tableau N°14 : Identification des risques liés à la gestion des crédits en souffrance.....	78
Tableau N°15 : cotation de la probabilité d'occurrence des risques.....	79
Tableau N°16: Mesure de la probabilité d'occurrence des risques.....	80
Tableau N°17 : Echelle de mesure de gravité ou d'impact.....	82
Tableau N°18 : évaluation des risques identifiés.....	83
Tableau N°19 : détermination de la criticité des risques.....	86
Tableau N°20 : planning d'intervention.....	100

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AGR : Activité Génératrice de Revenu
- AEC : Association d'Epargne et de Crédit
- BCEAO: Banque Centrale Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CESAG : Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion
- CGAP : Consultative Group to Assist the Poorest
- CI : Clients Individuels
- COSO : Committee Of Sponsoring Of Treadways Organization
- GS : Groupe Solidaire
- IFACI : Institut Français des Auditeurs et du Consultants Internes
- IMF : Institution de Micro finance
- INMF : Institution Nigérienne de Micro Finance
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- PAR : Portefeuille à Risque
- PARMEC :
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- PMI : Petite et Moyenne Industrie
- SIG : Système d'Information de Gestion
- TFfA : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes
- UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africain

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
TABLE DES MATIERES	v
Introduction Générale	1
Chapitre 1 : La micro finance et le risque de crédit.....	7
1.1 Aperçu sur la micro finance.....	7
1.1.1 Définition :.....	7
1.1.2 But de la micro finance.....	8
1.1.3 Le crédit.....	8
1.1.3.1 Typologie des crédits.....	9
1.1.3.2 Processus d’octroi de crédit dans les IMF.....	10
1.1.3.2.1 La politique générale du crédit.....	10
1.1.3.2.2 Le comité de crédit.....	11
1.1.3.2.3 Etude du dossier.....	11
1.1.3.2.4 Exécution du crédit.....	13
1.1.3.2.5 Le suivi du crédit.....	13
1.2 Les risques opérationnels et le système de contrôle interne.....	15
1.2.1 Notion du risque.....	15
1.2.1.1 Définition.....	15
1.2.2 Typologie des risques opérationnels dans les IMF :.....	16
1.2.2.1 Risque de crédit.....	16
1.2.2.2 La fraude.....	18
1.2.2.3 Le risque de sécurité.....	18
1.2.2.4 Le risque administratif.....	18
1.2.3 Le contrôle interne.....	19
1.2.3.1 Définition.....	19
1.2.3.2 Les objectifs du contrôle interne.....	19
1.2.3.3 Les composantes du contrôle interne.....	20
1.2.3.3.1 L’environnement du contrôle.....	20
1.2.3.3.2 Evaluation des risques.....	20
1.2.3.3.3 Les activités de contrôle.....	21
1.2.3.3.4 L’information et la communication :.....	21
1.2.3.3.5 Le pilotage.....	21
1.2.3.4 Le contrôle interne dans les IMF.....	21
1.2.3.4.1 Les acteurs du contrôle interne.....	22
1.2.3.4.2 Pré requis d’un bon système de contrôle interne au sein d’une IMF.....	23
1.2.3.4.3 Organisation du contrôle interne dans une IMF.....	25
1.2.3.4.4 Les limites du contrôle interne dans les IMF.....	26
Chapitre2 La cartographie des risques.....	28
2.1 Notions sur la cartographie.....	28
2.1.1 Définition:.....	28
2.1.2 Intérêt de la cartographie :.....	29
2.1.3 Les acteurs de la cartographie :.....	30
2.2 Processus de mise en place de la cartographie des risques :.....	31
2.2.1 Les préalables pour la réussite d’une bonne cartographie.....	31
2.2.2 Approches de cartographie :.....	32
2.2.2.1 Le bottom up :.....	32

2.2.2.2	Le top down :	32
2.2.2.3	La démarche combinée :	33
2.2.3	Les phases de l'élaboration de la cartographie des risques :	33
2.2.3.1	La phase de préparation :	34
2.2.3.2	La phase de collecte et le traitement de données :	34
2.2.3.2.1	L'identification des risques :	34
2.2.3.2.2	Evaluation des risques :	37
2.2.3.2.3	Présentation de la matrice des risques :	41
2.2.3.3	La validation:	45
2.2.3.4	La synthèse :	45
Chapitre 3	Méthodologie de la recherche	47
3.1	Le modèle théorique d'analyse	47
3.2	Les variables d'analyse :	49
3.2.1	La variable dépendante :	49
3.2.2	La variable indépendante	49
3.3	La méthode et les outils de collecte de données :	49
3.3.1	La méthode de collecte des données :	49
3.3.2	Les outils de collecte :	50
3.3.2.1	L'interview	50
3.3.2.2	L'analyse documentaire	50
3.3.2.3	Le questionnaire de contrôle interne :	50
3.3.2.4	La grille de séparation des tâches ;	51
3.3.2.5	L'observator physique, les tests d'existence et de conformité	51
Conclusion		52
Deuxième partie : Conception de la cartographie des risques de crédit de ASUSU CIIGABA		
		53
Introduction		54
Chapitre 4 : Présentation et procédures de crédit de ASUSU CIIGABA		55
4.1.	Présentation	55
4.1.1	Historique	55
4.2	Typologie des clients et activités	56
4.2.1	Typologie des clients	56
4.2.1.1	Les Associations d'Epargne et de Crédit	56
4.2.1.2	Les Groupes solidaires (GS)	57
4.2.1.3	Les individus :	57
4.2.2	Activités et produits de ASUSU CIIGABA	57
4.2.2.1	Activités de ASUSU CIIGABA	57
4.2.2.2	Les produits de ASUSU CIIGABA	58
4.2.2.2.1	L'épargne	58
4.2.2.2.2	Le crédit	58
4.3	Organisation et fonctionnement	61
4.3.2	L'Assemblée Générale	61
4.3.3	Le conseil d'administration	61
4.3.4	La Direction Générale	62
4.3.5	Le responsable administratif et financier :	62
4.3.6	Le chargé du contrôle interne :	62
4.3.7	Responsable du portefeuille et du suivi/évaluation	63
4.3.8	Le responsable informatique	63
4.3.9	Les chefs de branches :	63
4.3.10	Les chargés de prêt	64

4.3.11	Les agents de guichet :.....	64
4.4	Description des procédures opérationnelles de crédit	67
4.4.1	L'adhésion :	67
4.4.1.1	Adhésion des AEC :.....	67
4.4.1.2	Adhésion des Groupes Solidaires :	67
4.4.1.3	Adhésion du client individuel.....	68
4.5	Ouverture du crédit :	69
4.5.1	La demande de prêt :	69
4.5.2	Le comité de crédit	71
4.5.3	Approbation et appel de fonds :	73
4.5.4	Information du client et signature du contrat :.....	73
4.5.5	Déboursement du crédit :	75
4.5.6	Suivi du crédit.....	75
4.5.7	Le remboursement	76
Chapitre 5	: Cartographie des risques de crédit de l'Institution	78
5.1	La préparation.....	78
5.2	La collecte et le traitement de données :	78
5.2.1	Identification des risques	79
5.2.2	Evaluation des risques :	85
5.2.2.1	Evaluation de la probabilité d'occurrence	85
5.2.2.2	Evaluation de la gravité ou de l'impact :	88
5.2.2.3	Evaluation globale des risques :	91
2.2.2.1	Présentation de la matrice	94
Chapitre 6	: Recommandations :	98
Conclusion Générale	101

Introduction Générale

Contexte

L'industrie de la micro finance continue de se développer et de se structurer un peu partout dans le monde comme un outil de fourniture de services financiers aux populations les plus démunies dans des environnements à faible taux de bancarisation et par là même comme un puissant vecteur de lutte contre la pauvreté. Conscient de cette réalité, le secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies son excellence Koffi Annan a, au nom de cette Institution déclaré l'année 2005 « année internationale de micro crédit »

La crise économique des années 1980 a vu la disparition de la plupart des banques de développement en Afrique. Dans l'espace UEMOA, (4) quatre des (7) sept banques ont été liquidées, une était en difficulté, celle du Sénégal et deux autres, celles du Mali et du Burkina se sont recentrées sur les filières cotonnières.

La micro finance est apparue pour palier cette nouvelle donne. Qualifiée d'intermédiaire entre secteur bancaire et pratiques endogènes, elle regroupe un ensemble très diversifié de dispositifs offrant des capacités d'épargne, de crédit ou d'assurance aux couches de la population qui n'ont pas accès aux services bancaires.

Démarrée timidement dans les années 90 un peu partout en Afrique, la micro finance a pris beaucoup d'essor et est devenue un outil privilégié de lutte contre la pauvreté. Ce combat contre la pauvreté se base sur quelques principes à savoir :

- *le bien-être humain ne peut s'acquérir sans croissance économique, sans création d'emploi et de revenu ;*
- *aucun développement n'est possible sans moyens financiers ; car l'un des principaux obstacles à une participation accrue des couches les plus défavorisées au développement économique dans les pays du Sud est leur difficulté d'accéder à des ressources financières. « CAPO CHICHI Théophile, Initiatives n° 58 mai- juin 2003 »*

Fort de cela, la micro finance a pris de l'ampleur en tant qu'outil financier capable de rendre le combat contre la pauvreté profitable. Elle joue un rôle très important dans l'économie de nos pays et est devenue très active au regard du nombre des interventions, de la diversité d'approches et de la réglementation connues par le secteur.

Problématique

Les Institutions de micro finance (IMF) prennent des risques nombreux et importants. En effet, les chargés de prêt prêtent l'argent à des personnes exclues du circuit bancaire classique car ne disposant pas de garanties suffisantes pour accéder à ces crédits. Ces personnes sont également sans historique en matière de crédit et le plus souvent ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales.

Selon Churchill&Coster (2001 :7) les risques auxquels les IMF sont soumises peuvent être exhaustivement classifiés en quatre grandes familles :

- les risques institutionnels ;
- les risques de gestion financière ;
- les risques externes ;
- les risques opérationnels ;

Cette dernière famille qui dans le secteur de la micro finance intègre le risque de crédit est définie par le comité de bale (2004 :11) comme étant « le risque de perte résultant d'une inadaptation ou de la défaillance de procédures, de personnes ou de systèmes internes ou résultant d'événements extérieurs ».

Le risque est inéluctable dans le domaine de la micro finance dont le fondement principal est de combiner un objectif social, celui de la lutte contre la pauvreté et un objectif économique celui de la viabilité financière des opérations qui sont réalisées.

Il appartient alors aux IMF de prendre des risques calculés qui réduisent la probabilité de réaliser des pertes et qui minimisent le degré de la perte au cas où celle-ci surviendrait.

Pour ce faire les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- Répertorier et mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels.
- Créer une cellule de gestion des risques au sein de la structure.
- Concevoir la cartographie des risques opérationnels permettant d'avoir une vision globale de ces risques, de leurs importances et de leurs probabilités de survenance.

A cet effet la dernière solution envisagée nous paraît plus adaptée pour apporter une réponse aux préoccupations des Dirigeants dans la mesure où la cartographie permet d'éclairer le

management sur les risques potentiels identifiés mais aussi lui fournit des éléments clés en vue d'une réaction rapide et efficace.

Elle est une référence qui permet à l'entité d'élaborer sa stratégie de gestion des risques opérationnels. Elle lui permet également de se fixer des objectifs de réduction des risques, puis de définir, mettre en œuvre et assurer le suivi des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs (protection, prévention etc.)

Au vue de la solution envisagée, la question principale que nous formulons est la suivante:

Quel est le profil des risques opérationnels de crédit de l'institution Nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA ? Et de manière spécifique :

- Quelle démarche adopter pour détecter l'essentiel des risques opérationnels de crédit de ASUSU CIIGABA?
- Quels outils utiliser pour une évaluation correcte des risques identifiés ?
- Quelle valeur ajoutée la cartographie des risques pourrait apporter à l'amélioration du contrôle interne ?

C'est à toutes ces préoccupations que nous essaierons de répondre à travers notre thème

« Conception d'une cartographie des risques de crédit dans une institution de micro finance : cas de ASUSU CIIGABA ».

Objectif de l'étude

L'objectif principal visé par ce travail de recherche est la conception d'une cartographie des risques opérationnels de crédit au sein de ASUSU CIIGABA.

De cet objectif principal découle des objectifs spécifiques à savoir :

- faire une analyse du processus d'octroi de crédit telle que pratiqué par ASUSU CIIGABA afin de détecter les risques susceptibles de les affecter et qui nuisent à l'atteinte des objectifs ;
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place ;
- analyser et évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place en vue de maîtriser les risques ;
- hiérarchiser les risques à travers une cartographie (niveau de risque et niveau de maîtrise) ;
- formuler des recommandations dans le but d'améliorer l'existant.

Intérêt de l'étude

Pour ASUSU CIIGABA

L'étude permettra à ASUSU CIIGABA :

- d'avoir une appréhension et une compréhension des risques de crédit cristallisés dans une vision claire (cartographie des risques) en phase avec les objectifs stratégiques.
- de disposer d'une opportunité de renforcement du dispositif de contrôle interne sur la base d'un diagnostic global et intégré des risques opérationnels
- faciliter le pilotage de ASUSU CIIGABA grâce à des indicateurs qui suivent les risques critiques.
- d'avoir une meilleure performance opérationnelle suite à une meilleure prise en compte des risques qui se traduit par une meilleure protection, prévention et réaction.
- de disposer de son propre référentiel de gestion des risques opérationnels adaptée à ses activités.

Pour le lecteur

Cette étude aidera à comprendre la démarche de l'élaboration de la cartographie des risques dans une institution de micro finance qui a pour vocation de prêter des fonds à une population à risque exclue du circuit bancaire classique car ne pouvant pas fournir de garanties nécessaires.

Pour nous même

Elle nous permettra de compléter la formation que nous avons suivie au CESAG et aussi de nous approprier la maîtrise des différentes phases de la démarche d'une cartographie des risques.

Démarche méthodologique

Notre démarche nous amènera à réunir à partir d'une revue de la littérature les informations sur le management des risques opérationnels de manière générale et plus spécifiquement dans les institutions de micro finance. Nous étalerons également toujours à partir de la revue de la littérature la démarche de mise en place d'une cartographie des risques. La seconde étape serait une collecte de données et de témoignages avec des outils d'analyse adaptés afin de mieux cerner les risques opérationnels et proposer les solutions appropriées.

Articulation du mémoire

Le mémoire est constitué de deux parties :

- la première présentera le cadre théorique afin de mieux comprendre les spécificités du secteur de la micro finance en général, de cerner les notions de risques crédit, le processus d'élaboration de la cartographie des risques mais aussi du modèle d'analyse que nous comptons adopter.
- la seconde présentera l'institution Nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA, analysera son dispositif de contrôle interne ainsi que celui de maîtrise des risques après quoi nous concevrons la cartographie des risques de crédit et les recommandations en vue de l'amélioration du dispositif de contrôle et de la mise en œuvre de la cartographie proposée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

Introduction

Les entreprises de capitaux comme de personnes ont besoin de ressources pour financer leurs activités. Ces ressources proviennent pour la plus part de crédit contracté au près des institutions de crédit. En Afrique, l'accès au crédit était réservé jusqu'à une date récente aux couches nanties de la population du fait des conditions extrêmement drastiques imposées par les banques. C'est ainsi que la micro finance est apparue comme le pourvoyeur de la frange la plus élevée de la population n'accédant jusque là pas aux services des institutions de crédit en place.

Toutes les organisations sont exposées à des risques du fait de leurs activités. Dans le secteur de la micro finance, ce risque est plus élevé du fait de la particularité de la clientèle cible constituée par les pauvres c'est-à-dire les exclus du système financier classique. Quand bien même les IMF ne peuvent pas éliminer tous les risques, ils peuvent et doivent réduire de façon significative leur vulnérabilité à partir des techniques de gestion des risques dont entre autres la cartographie des risques.

Cette nouvelle technique de gestion des risques apparue récemment dans le domaine du management comporte une démarche et des directives à suivre pour son élaboration.

Ainsi, cette première partie de notre travail sera exclusivement consacrée à la revue de la littérature. Le premier chapitre fera un aperçu sur la micro finance : ses principes, sa méthodologie de crédit et la gestion des cas de défaillance seront développés. Le second chapitre abordera la notion de cartographie des risques ainsi que les étapes de sa réalisation ; quant au troisième chapitre, il présentera le modèle d'analyse sur lequel nous nous baserons pour élaborer ce travail.

Chapitre 1 : La micro finance et le risque de crédit

La micro finance opère en même temps que les institutions classiques de crédit. Toutefois les conditions d'accès au prêt sont différentes ; les banques exigent des garanties matérielles alors qu'en micro finance la principale garantie est la caution solidaire.

Cette caution qui n'est pas matérielle permet certes un recouvrement élevé des prêts mais ne met pas l'institution à l'abri des risques de recouvrement. Dans ce chapitre nous ferons un aperçu sur la micro finance. Nous parlerons du processus du crédit et les différents types de risque en micro finance. Nous évoquerons également le dispositif de contrôle mis en place en vue de d'anéantir ou le cas échéant de minimiser les risques qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs dans ce secteur.

1.1 Aperçu sur la micro finance

1.1.1 Définition :

Pour beaucoup de personnes et pour le grand public en particulier, la micro finance se confond avec le micro crédit. Elle désigne les dispositions permettant d'offrir de très petits crédits (« micro crédit ») à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises.

Avec le développement de ce secteur, elle a élargi son champ d'action pour inclure désormais une gamme de service plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et une clientèle plus étendue également. Dans ce sens la micro finance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de micro crédit aux pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel. (<http://www.Portail la micro finance.org>)

Au regard de cette définition nous pouvons dire que la micro finance est avant tout destinée aux pauvres n'ayant pas accès aux crédits bancaires traditionnels mais encore faudrait il qu'ils y aient la volonté de réaliser une activité économique susceptible de leur procurer des revenus. Le développement spectaculaire du secteur a amené les institutions de micro finance à élargir leur gamme de produit et à cibler un public plus large (PME/PMI).

Cette activité est le plus souvent l'apanage des organisations diverses de part leur taille, leur degré de structuration et leur statut juridique (ONG, Associations, mutuelle/coopérative d'épargne et de crédit...).

Dans l'espace UEMOA ces institutions sont régies depuis 1992 par une loi appelée « loi PARMEC » qui vise d'une part l'élaboration d'un cadre juridique spécifique à la micro finance et d'autre part la vulgarisation du contenu de ce cadre juridique. A ce jour cette loi est intégrée par les pays membre de l'UEMOA dans leurs législations nationales respectives.

1.1.2 But de la micro finance

L'objet de la micro finance est d'aider les pauvres et les exclus du circuit bancaire classique à monter des activités génératrices de revenus (AGR) en leur octroyant des prêts de faibles montants.

Cette couche de la population qui dispose de talents entrepreneuriales a un besoin de financement. Elle dispose d'une capacité à rembourser les prêts contractés ; au lieu de les éliminer par avance de la clientèle du crédit parce que les méthodes, les critères et les garanties ne sont pas adaptés à leurs situations, la micro finance invente des méthodes et des garanties qui leurs conviennent :

La micro finance se fixe comme objectifs de:

- augmenter les revenus des pauvres
- créer des entreprises viables
- lutter contre la pauvreté

1.1.3 Le crédit

Le crédit est l'activité principale des IMF ; mais contrairement aux banques classiques qui exigent des garanties matérielles à leurs prêts, les IMF fondent leurs crédits sur la volonté et la capacité du client à rembourser.

Elles octroient des crédits progressifs dont le premier est de faible montant afin de minimiser les risques. Le remboursement régulier par le client du premier crédit est aux yeux de l'institution une garantie suffisante pour augmenter le prêt au client qui a besoin de plus de ressources pour développer son activité. Ces critères paraissent à première vue insuffisants pour s'assurer du remboursement du prêt contracté mais la typologie des

crédits nous édifiera sur les mesures complémentaires en vue de la réduction du risque de non recouvrement.

1.1.3.1 Typologie des crédits

Selon Camara (2006 :100) dans les IMF il existe essentiellement deux types de crédit à la clientèle :

- les prêts collectifs
- les prêts individuels

En général les IMF offrent les prêts de groupe aux nouveaux clients et les prêts individuels aux anciens clients ayant remboursés leur premier prêt à l'échéance et ayant besoins de sommes plus importantes pour développer leurs activités.

◆ Les prêts collectifs

Elle consiste à réunir les clients de l'IMF en groupe de 4 à 6 personnes auquel sera octroyé un crédit dont le montant sera divisé entre les membres.

Les membres de chaque groupe se choisissent entre eux ; ce qui renforce la confiance de l'institution envers chacun d'eux. Toutefois une analyse minimale des caractéristiques individuelles du client ou de l'activité est menée par l'IMF.

Le groupe collecte plus tard les remboursements des membres et transmet le montant total à l'institution de micro finance.

Cette méthode présente les avantages suivants

- réduction des coûts de transaction : le chargé de crédit traite un seul dossier de crédit pour plusieurs personnes
- la solidarité du groupe en cas de non paiement à l'échéance

◆ Les prêts individuels

Ce type de prêt est octroyé aux meilleurs clients qui auraient fait preuve d'un paiement régulier des prêts dont ils ont bénéficié antérieurement en tant que membre du groupe. Ces individus ont besoin de plus en plus de sommes élevées pour développer l'activité entamée ; le remboursement des crédits précédents est considéré par l'IMF comme une marque de

confiance au client qui sollicite de nouveau leur service. Toutefois le chargé de crédit se déplace sur les lieux pour vérifier les informations fournies par le client.

1.1.3.2 Processus d'octroi de crédit dans les IMF

1.1.3.2.1 La politique générale du crédit

Les IMF disposent d'une politique générale de crédit qui a pour objet de définir un cadre d'action pour les activités générant des risques de crédit.

Ce cadre d'action repose sur des principes généraux applicables à toutes les situations de risque de crédit, ainsi que sur des principes spécifiques applicables à certains secteurs d'activités. Ce cadre d'action et ces principes guident l'IMF dans le développement de ses activités.

Ils peuvent toutefois être complétés :

- de dispositions propres à chacune des agences de l'organisme afin d'en préciser certains aspects et de tenir compte du contexte dans lequel ces dernières opèrent ;
- de « politiques de crédit spécifiques » applicables à certaines catégories d'emprunteurs ou à des activités particulières.

Les principes de cette politique peuvent être repris comme suit :

- la déontologie : l'image de l'IMF peut être affectée par les transactions auxquelles elle participe. Elle doit s'astreindre au plus haut niveau d'intégrité en se conformant à toutes les règles éthiques, réglementaires, légales et fiscales. Il est important d'évoquer des opérations de blanchiment d'argent contre lesquelles l'IMF doit mettre sur pied des mesures de lutte.
- Les conflits d'intérêts, résultant de différentes obligations de l'IMF vis-à-vis de ses clients ou membres ou d'une opposition entre ses intérêts et ceux de ses clients ou de ses propres représentants doivent être examinés et résolus
- La résistance à la pression : la pression commerciale ou les contraintes de calendrier ne justifient pas de transiger sur les critères de décision de l'IMF ou sur le respect des procédures
- Les vérifications doivent être menées en utilisant toutes les ressources appropriées et doivent couvrir tous les risques et aléas liés aux opérations envisagées.

- La transparence : conformément aux règles déontologiques de l'IMF, elle doit décliner les opérations destinées à altérer, de manière trompeuse, la perception que peuvent avoir les tiers de la situation financière de ses clients.

1.1.3.2.2 Le comité de crédit

L'IMF met en place un comité de crédit composé de plusieurs personnes en vue de la prise de décisions d'octroi de crédit. Ce comité est composé de cadres supérieurs et moyens de l'IMF, les sages de la communauté et aussi les clients. Ce comité travaille sur la base des procédures écrites de l'IMF. Les procédures précisent le plafond des prêts selon que le client est nouveau ou ancien, le nombre de signatures selon le montant du prêt etc.

Ces mesures réduisent le risque d'approuver les crédits au hasard.

La responsabilité des membres du comité ne se limite pas seulement à l'approbation des prêts mais porte aussi sur le suivi du progrès et leurs implications dans la gestion des défaillances de paiement au cas où un emprunteur a un problème de remboursement.

1.1.3.2.3 Etude du dossier

C'est l'étape cruciale d'octroi de crédit. Les procédures de l'IMF déterminent clairement la démarche à suivre et les points d'analyses essentiels.

La clientèle cible des IMF étant pour la majorité des pauvres ne disposant pas de garanties suffisantes, les IMF adoptent des stratégies et des techniques qui leur permettent un recouvrement assez important des crédits octroyés.

Selon le manuel de gestion des IMF (2001 :42) cinq facteurs essentiels sont analysés dans l'étude d'un dossier de prêt :

Le caractère : c'est une indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise.

L'étude du caractère se fait selon la nature du client :

- quand il s'agit d'un groupe de caution solidaire, le groupe sélectionne les membres motivés et qui ont un caractère exemplaire puisque les membres du groupe garantissent le crédit solidairement.
- quand il s'agit d'un crédit individuel, une enquête de moralité est effectuée auprès des voisins et des sages de la communauté.

Le remplissage des fiches de demande de crédit fournit aussi des informations complémentaires que le chargé de crédit vérifie en se déplaçant dans la boutique ou la maison du client pour s'assurer de leurs fiabilités ; si il y'a le moindre doute la demande est rejetée ou ajournée.

La capacité : Il s'agit ici de chercher à savoir si oui ou non les revenus du ménage ou de l'entreprise peuvent couvrir le remboursement du crédit. Cette dimension est difficile à évaluer surtout dans les cas où les demandeurs ne tiennent pas de comptabilité et ne présentent pas de comptes d'exploitations prévisionnels. Pour ce faire, le chargé de prêt procède à l'évaluation de l'affaire ou du ménage à travers une visite chez le demandeur pour observer et évaluer les rapports entre le demandeur, ses fournisseurs et ses clients et l'état dans lequel se trouve les équipements.

Le capital : Pour déterminer la capacité de remboursement, l'IMF recueille des informations sur l'actif et le passif de l'affaire à partir desquels elle établit un bilan. Ce qui lui permet de savoir si le projet est solvable.

Le cautionnement : L'accès à un actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de non paiement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit en cas de défaillance.

Pour remplacer la garantie classique des banques traditionnelles, les IMF utilisent le système de groupe de pression, des conditions très sévères d'octroi de crédit, l'épargne obligatoire, les gages et même, des fois, la mise en bail des équipements en cas de mauvaise foi du client.

Les conditions : Le plan d'affaire doit tenir compte de la concurrence, le marché du produit et de l'environnement légal et économique.

D'après Camara (2006 :120) l'étude de dossier se fait selon deux approches qu'il s'agisse d'un projet ou d'une demande de crédit sur la base de la situation présente.

- Cas d'une demande de crédit sur la base de la situation présente

Le chargé de prêt fait d'abord une appréciation qualitative de la demande de crédit à travers l'étude des quatre facteurs cités plus haut. Ensuite une analyse financière du demandeur est effectuée ; pour ce faire le chargé de crédit peut s'appuyer sur les flux de revenus actuels de ce dernier ainsi que ses charges récurrentes.

La nature et le montant des charges du client peuvent guider le chargé de crédit dans le choix du produit et du montant répondant le mieux aux besoins du demandeur de crédit.

- Cas d'un projet financier

Toute IMF a vocation à financer les projets économiques de ses membres ou clients. Par projet il convient d'entendre la création d'une activité ou la mise en œuvre d'un investissement productif au sein d'une structure existante.

Dans ce type de financement il s'agit de voir si le projet est rentable et pérenne.

L'analyse de la rentabilité se fait à partir de l'étude des comptes de résultat prévisionnel sur une période de 3ans au moins. Quant à l'analyse de la pérennité d'un projet, le chargé de crédit évaluera la pertinence de l'étude de marché réalisée par les promoteurs.

1.1.3.2.4 Exécution du crédit

Après l'étude du dossier, le chargé de crédit le transmet au comité de crédit qui effectue une contre analyse avant de donner sa décision.

Dans ses décisions, le comité de crédit doit se conformer à la politique générale de crédit en particulier et aux principes généraux adoptés par l'IMF.

Le comité revoit chaque étape de l'analyse du crédit comme présentée par l'agent de crédit, les analyses et prend une décision collective.

Ce comité se réunit régulièrement pour suivre le processus d'approbation du crédit et les problèmes de qualité de l'actif lorsqu'ils surviennent.

Une fois que le prêt est approuvé, l'agent de crédit le notifie à l'emprunteur et prépare l'accord de prêt. Cet accord formalise le but du prêt, les termes, l'échéancier de remboursement, les garanties... Il fixe également les clauses de défaillance de l'emprunteur ; ces clauses incluent le retard dans le paiement d'une échéance (principale et intérêt), la cession d'actifs substantiels, la déclaration de faillite et la violation d'une convention restrictive de prêt ; l'emprunteur signe alors l'accord et dispose des fonds.

1.1.3.2.5 Le suivi du crédit.

Le suivi du remboursement se fait à deux niveaux :

- le suivi individuel du crédit
- le suivi de l'ensemble du portefeuille des crédits

Le premier type se mène à travers les états périodiques des comptes de clients bénéficiaires. Quant au suivi du portefeuille de crédit il peut être conduit au moyen d'une balance dite "balance âgée" : c'est un tableau qui liste l'ensemble des bénéficiaires de crédit ainsi que les remboursements effectués dans le temps.

Ce suivi peut également être opéré à partir des ratios prudentiels. Dans l'espace UEMOA c'est l'instruction n° 06 de la BCEAO qui définit les modalités de détermination des ratios prudentiels.

Cette instruction définit les ratios suivantes :

- le ratio de limitation des risques portés par une institution
- le ratio de couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables
- le ratio de limitation des prêts aux dirigeants
- le ratio de limitation des risques pris sur un seul membre
- le ratio de liquidité

En cas de défaillance d'un client, une des mesures suivantes peut être adoptée :

- le rééchelonnement de la dette
- la poursuite du recouvrement en faisant appel à un huissier de justice
- la constitution de provisions

➤ **Le rééchelonnement de la dette**

Lorsque le client est de bonne foi mais que sa situation financière s'est dépréciée, l'IMF peut prendre la décision de prolonger le délai de remboursement du prêt. Cette décision doit être entérinée par le comité de crédit sur proposition du chargé de crédit.

C'est une mesure exceptionnelle que prend l'IMF dans le but d'assouplir l'échéance de paiement toutefois cette mesure exceptionnelle ne doit pas être considérée comme une norme.

➤ **Poursuite du recouvrement**

Des mécanismes de recouvrement sont mis en place par les IMF en vue de maximiser le recouvrement. Dans les cas de mauvaise foi elles se font aider par les huissiers de

justices ; il arrive également qu'elles fassent appel aux détectives privés chargés de poursuivre les clients véreux en fuite.

Lorsque toutes les voies ont été utilisées sans succès, le dernier recours est le provisionnement des créances douteuses.

➤ Constitution de provision

Cet aspect est réglementé par l'instruction N°40 de la BCEAO relative au déclassement de crédit en souffrance et à leur provisionnement.

Selon cette instruction les crédits en souffrance sont des crédits dont une échéance est impayée au moins depuis plus de 90 jours (3 mois) Ainsi selon toujours cette instruction la totalité de l'encours du crédit échue ou non doit être déclassée dans cette rubrique.

Les provisions à constituer en fin d'exercice s'établissent de la manière suivante :

Tableau 1 : répartition de la provision à constituer selon la durée de l'impayé

Durée de l'échéance impayée	Pourcentage de provision
De 3 à 6 mois	40% du solde restant dû
De 6 à 12 mois	80% du solde restant dû
Plus de 12 mois	Créance irrécouvrable

Source : Instruction N°40 de la BCEAO

1.2 Les risques opérationnels et le système de contrôle interne

1.2.1 Notion du risque

1.2.1.1 Définition

Pour Marchal (2000 :7) « un risque est tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Cette définition montre le caractère aléatoire du risque qui peut toutefois influencer négativement l'atteinte des objectifs d'une organisation.

L'IFACI définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». IFACI (2000 :16).

Cette définition qui complète la première prévoit le dispositif de maîtrise des risques et les acteurs chargés de l'animer.

Pour Renard (2005 :146), toutes les définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- La gravité des conséquences ou impact à laquelle on fait échec en développant une politique de protection.
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

Et c'est pourquoi toujours selon Renard toutes les tentatives pour mesurer le risque se traduisent par le produit de ces deux facteurs que l'on tente de chiffrer avec plus ou moins d'approximation.

Les conséquences sont donc les répercussions tangibles des risques sur les décisions, les événements et les processus.

La gravité des conséquences dépend de certains facteurs :

- Les actifs soumis aux risques (notre exposition) : cette exposition rend possible une perte ou la perception d'une menace envers un actif ou une activité génératrice d'actif.
- Le type de menace : c'est l'expression du type de conséquence. Les menaces résultent de l'action des risques dans l'environnement, abstraction faite des mécanismes et de l'environnement de contrôle. Les menaces sont présentes en permanence mais les mécanismes de contrôle leur fait obstacle du moins tant qu'elles sont efficaces.
- La durée de la conséquence : elle influe sur sa gravité.
- L'efficacité des mesures de contrôles

1.2.2 Typologie des risques opérationnels dans les IMF :

1.2.2.1 Risque de crédit

Comme dans toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de micro finance est d'octroyer un crédit et de ne pas se le faire rembourser.

Campion (2000:9), définit le risque de crédit comme « la perte de revenu ou de capital survenant lorsqu'un client ne respecte pas les échéances d'un prêt ». Cette situation entraîne une dégradation continue du portefeuille. En effet un seul micro crédit ne pose pas un risque énorme parce que le pourcentage sur le portefeuille total est insignifiant. Mais puisque la plupart des micro crédits ne sont pas garantis, la défaillance peut facilement s'étendre d'un petit nombre de crédit à une portion importante du portefeuille. Cet effet de contamination peut être aggravé par le fait que les portefeuilles de micro finance se limitent souvent à certains secteurs d'affaires ; par conséquent un grand nombre de client peuvent être exposés à une menace commune un peu comme une maladie dans le bétail. Ces facteurs créent une certaine vitalité dans le maintien de la qualité du portefeuille augmentant ainsi l'importance des mesures de contrôle de risque de crédit à prendre.

Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les IMF dans la mesure où la plupart des micro crédits ne sont pas garantis (c'est-à-dire ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire). L'indicateur de sa mesure est le portefeuille à risque ou PAR. Il se calcule en divisant l'encours de tous les crédits présentant des arriérés de paiement excédent 30 jours, plus l'encours de crédit rééchelonné, par l'encours total du portefeuille de crédit arrêté à une date.

$$\text{PAR} = \frac{\text{Encours de crédit présentant des arriérés de paiement excédent 30Jours} + \text{encours de crédit rééchelonné}}{\text{Encours total du portefeuille de crédit}}$$

Ce ratio nous indique la situation présente et nous informe des conséquences si rien n'est entrepris pour corriger la situation.

La vulnérabilité du risque de crédit trouve sa source dans les insuffisances liées au processus d'octroi de crédit. Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilités, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigence de sécurité. Il va falloir analyser si les procédures et les politiques sont bien fondés et savoir si elles sont appliquées.

1.2.2.2 La fraude

C'est l'acte illégal par lequel une personne ou un groupe de personnes soutire des fonds à l'IMF. Cette fraude sera accentuée lorsque le système d'information de gestion (SIG) est peu fiable, les politiques et procédures non clairement définies ou quand l'IMF atteint précocement un fort taux de croissance. Elle peut se manifester dans la gestion des opérations de l'agence telles que le détournement des fonds de caisse, des faux bons pour réclamer des remboursements des missions effectuées et les dessous de table au niveau des contrats d'approvisionnement. Elle peut également résulter de la connivence entre les employés ou de l'administration. La fraude conduit à la perte d'actifs liquides circulants de la clientèle et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution.

1.2.2.3 Le risque de sécurité

Ce risque se définit comme étant la probabilité d'atteinte à l'intégrité physique des actifs, employés, membres et autres personnes présentes au sein des locaux de l'IMF. Ce risque englobe le risque d'attaque à main armée et de vol d'actifs. Les IMF s'exposent à ce risque car elles opèrent souvent dans des zones où du fait de la pauvreté dominante, il existe un haut risque de criminalité et où la tentation est tout au moins trop forte. L'activité de l'IMF qui consiste à une manipulation directe des ressources liquides à travers des opérations de décaissement de prêts ou de recouvrement direct de l'argent est vulnérable au vol ; par conséquent elles doivent s'assurer que la sécurité des liquidités au sein de l'IMF est garantie pendant et après les heures de travail et au cours des transferts de fonds.

Ces risques pourraient être réduits lorsqu'il existe des politiques de liquidité qui précisent le plafond maximal d'encaisse autorisée. Cette politique requiert un système efficace pour transporter de l'argent à un dépôt central et puis approvisionner suffisamment chaque branche en liquidité le lendemain.

1.2.2.4 Le risque administratif

Il s'agit des événements ou faits liés à une mauvaise définition des procédures de travail ou encore à un manque de formation du personnel. Ce risque a un impact assez élevé dans l'IMF dans la mesure où ce sont les procédures formelles élaborées par l'IMF qui sont appliquées.

Toute insuffisance de ces procédures entraînerait inévitablement des défaillances dans l'exécution des tâches et aura un impact négatif sur la gestion au sein de l'IMF.

1.2.3 Le contrôle interne

1.2.3.1 Définition

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations
- La fiabilité des informations financières
- La conformité aux lois et règlements en vigueur » (Coopers&Lybrand, 2000 :24)

Cette définition appelle plusieurs observations :

- la mise en œuvre du contrôle interne est effectuée à tous les niveaux de la hiérarchie
- le contrôle interne n'est pas une fonction de l'entreprise mais un dispositif présent à tous les niveaux de l'organisation et intégré à la gestion de l'activité.
- Le contrôle interne ne donne pas une assurance totale quant à la réalisation des objectifs de la structure car certains facteurs tels que la défaillance humaine, la fraude, l'erreur, la collusion entre plusieurs personnes de la structure peuvent en constituer des obstacles ou des limites.
- Le contrôle interne est basé sur l'atteinte des objectifs.

1.1.3.2 Les objectifs du contrôle interne

▪ Objectif général

Le contrôle interne vise à construire et à conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité aux lois et règlements.

▪ Objectifs spécifiques

Le contrôle interne vise à assurer :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine
- la qualité de l'information dont la fiabilité des informations financières
- la conformité aux lois et règlements en vigueur ainsi que l'application des instructions de la Direction, des politiques de gestion, des plans et procédures.

- la réalisation et l'optimisation des opérations et l'amélioration des Performances

1.2.3.3 Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la manière dont l'activité est gérée et qui sont intégrés au processus de gestion :

- L'environnement du contrôle
- L'évaluation et la maîtrise des risques
- Les activités de contrôles
- L'information et la communication
- Le pilotage (Coopers&Lybrand, 2000 :287 COSO)

1.2.3.3.1 L'environnement du contrôle

On entend par là l'impérieuse nécessité d'avoir :

une éthique : c'est un aspect fondamental pour toute structure, un dispositif serait voué à l'échec si il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthique sont privilégiées.

une politique : les délégations de pouvoir doivent être clairement définies, une permanence d'adaptation des compétences aux postes attribués, des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humaines transparente et connue de tous. La Direction Générale doit veiller à ce que ces principes ne soient pas transgressés afin de conduire sa mission avec assurance.

une organisation : les délégations de pouvoir doivent être clairement définies et respectées. Pour ce faire le conseil d'administration et le comité d'audit s'il en existe doivent prendre les décisions nécessaires en vue d'une bonne structuration de l'entité.

1.2.3.3.2 Evaluation des risques

Toute organisation est exposée à des risques qui si elles perdurent créent beaucoup de dysfonctionnements voire même la disparition de l'organisation. C'est pour parer à cette fatalité que l'organisation met en place un dispositif de contrôle interne en vue de prévenir, suivre et de maîtriser ces risques.

Disposer de techniques permettant d'identifier et d'évaluer les risques constitue un facteur d'une importance capitale pour une organisation.

1.2.3.3.3 Les activités de contrôle

Elles constituent les dispositifs spécifiques qui permettront à chaque employé de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne et consistent en l'application des normes et procédures destinées à assurer la mise en œuvre des orientations émanant du management.

Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation en vue de faire échec aux risques de toute nature.

1.2.3.3.4 L'information et la communication :

Elle est capitale dans une structure. La bonne information doit être recueillie et diffusée dans les délais afin de déployer une réaction efficace. La transparence doit être de règle ; pour ce faire certaines règles doivent être mises en place tels que : pas de rétention de l'information, pas de circuits de communications excessivement complexes, pas d'informations erronées ou de rumeur. En cas de déficience de l'information les acteurs du contrôle interne n'auront pas une bonne perception de leurs risques et par conséquent ne peuvent espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.

1.2.3.3.5 Le pilotage

Chaque responsable où qu'il soit s'organise pour diriger son activité: il va définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter, superviser les activités de son personnel. (Renard, 2002 :136). La coordination et le contrôle permanent de ces différentes activités constituent le pilotage auquel s'adonne chaque manager avec le concours des spécialistes qui l'aident dans la conception et l'amélioration de ces dispositifs.

1.2.3.4 Le contrôle interne dans les IMF

Pour une institution de micro finance l'objectif général du contrôle interne se résume à mettre en place des outils de contrôle devant permettre de sortir des états financiers reflétant

réellement la situation financière de l'institution, la précision et la sincérité des données comptables, la promotion de l'efficacité, l'application des politiques du conseil d'administration. De manière spécifique, les points à mettre en évidence sont :

- a) Maintenir un système fiable et un personnel compétent ;
- b) Élaborer un manuel de procédures opérationnel ;
- c) S'assurer de la qualité de l'information comptable, tant celle qui est fournie à la direction générale et au conseil d'administration dans le but de gestion que celle fournie aux partenaires de l'institution ;
- d) Préparer si possible en temps voulu une information fiable ;
- e) Préserver le patrimoine de l'entité (actifs tangibles et intangibles) ;
- f) Optimiser les ressources ;
- g) Prévenir et détecter les fraudes ;
- h) Assurer la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'institution ;
- i) Assurer la rentabilité et réduire au minimum les coûts ;
- j) S'acquitter des obligations imposées par la loi ;
- k) Permettre de préparer les états financiers en temps opportun ;
- l) Assurer l'application des instructions de la direction en conformité aux dispositions législatives et réglementaires, mais également dans le respect des normes et usages professionnels et déontologiques ;
- m) Vérifier le respect des limites de risque fixées par la direction générale, et ceci dans tous les domaines : crédit, taux, change, etc. ;
- n) Déceler les anomalies de fonctionnement : les anomalies occasionnelles, les anomalies systématiques.

1.2.3.4.1 Les acteurs du contrôle interne

Plusieurs personnes ou entités sont appelées à intervenir dans le processus des opérations de contrôle : les dirigeants de l'institution, les employés, les vérificateurs internes, les vérificateurs indépendants. Chacun à un niveau différent.

- Les dirigeants ont pour devoir de mener à bien les affaires de l'institution, d'en assurer la pérennité et le développement. Ils exercent leur responsabilité en instituant des contrôles pour s'assurer que le travail est effectué correctement, engagent l'institution vis à vis des tiers, et gèrent les contrats de travail des employés. Ils peuvent s'appuyer

sur le système de contrôle interne pour garantir la fiabilité de la production des états financiers et des rapports de gestion.

- Les employés exécutent les tâches, coordonnent des activités ou des services, supervisent d'autres employés, assurent les fonctions de production des services, de contrôle et de soutien.
- Les vérificateurs internes ont pour rôle d'aider les membres du personnel de l'institution à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.
- Les vérificateurs indépendants sont appelés à se prononcer sur les états financiers soumis par l'entité, permettent de s'assurer que le produit généré est conforme aux normes et que le contrôle interne est adapté et efficient.

En fin de compte, il existe une certaine complémentarité dans le travail à faire, tout comme il existe des niveaux différents de responsabilité. En interne, les dirigeants décident, les employés mettent en œuvre : les dirigeants définissent les objectifs à atteindre, élaborent les actions à mener pour atteindre les objectifs, et prévoient l'acquisition et l'utilisation des ressources nécessaires pour appliquer la stratégie définie.

Le Contrôle Interne doit participer à la maîtrise globale de l'IMF. Pour ce faire, l'ensemble des contrôles, indépendamment de ceux menés au jour le jour par les back-offices ou les contrôleurs et complétés par l'intervention discontinue d'auditeurs doivent être coordonnés dans le cadre d'un système global permettant une information sans manquement et une maîtrise sans faille de l'IMF.

1.2.3.4.2 Pré requis d'un bon système de contrôle interne au sein d'une IMF

La recherche de l'uniformisation et de la simplification des procédures doit permettre à toute personne extérieure et intérieure de comprendre et de se prononcer rapidement sur le mode de gestion des dirigeants, la motivation du personnel, le bon fonctionnement du système comptable et l'efficacité d'un système d'information et de gestion (SIG).

➤ La bonne gouvernance

Le conseil d'administration est la principale instance chargée d'analyser les risques encourus par l'IMF. Il propose et fait appliquer les contrôles nécessaires pour réduire sa vulnérabilité. Les déficiences ou carences des IMF en matière de bonne gouvernance les exposent à un certain nombre de risques.

➤ Un personnel formé et motivé

En plus des membres responsables au niveau du conseil d'Administration, un personnel formé et motivé se révèle un atout indispensable pour la réussite de l'institution. En plus des produits et services offerts par l'IMF, le principal agent vecteur demeure les gens qui les démarchent et qui en assurent le suivi. Pour cela, trois facteurs sont à prendre en compte : le recrutement, la formation, la rémunération du personnel.

➤ Un système comptable fiable

La fonction contrôle interne doit être garante de la bonne marche de ce système et de la sauvegarde du patrimoine des apporteurs de capitaux (sociétaires, actionnaires, bailleurs de fonds, donateurs ...).

De façon particulière, l'ensemble de la chaîne de contrôle doit permettre de valider les comptes annuels de l'institution. Ceux-ci devant être réguliers et sincères et donner une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de l'institution. Le fait de mettre en œuvre une fonction "contrôle interne" performante permet de renforcer la confiance de l'extérieur et de créer une "présomption de crédibilité sur les comptes de l'IMF". Pour ce faire, les éléments suivants sont indispensables :

- a) Existence de politiques et de procédures comptables ;
- b) Existences de politiques et de procédures pour les opérations de base et leurs mises à jour constantes ;
- c) Procédures de contrôles internes ;
- d) Existence de paramètres de base (codification des comptes, calcul d'intérêts, pénalités, etc..) ;
- e) Justification permanente des comptes ;
- f) Un audit interne efficace ;
- g) Séparation des tâches et supervision (autorisation, exécution, supervision et contrôle)

➤ Un système d'information de gestion (SIG) performant

Le système d'information de gestion d'une IMF repose sur deux outils essentiels : un système de comptabilité, qui s'appuie sur le plan comptable, le grand livre et les auxiliaires, et un système de gestion du portefeuille de crédit et d'épargne qui reflète les stratégies, les procédures et la méthodologie de la direction du programme en matière de crédit. Les données générées par ces deux outils sont transformées en informations pour être ensuite présentées dans les états financiers et des tableaux de bords. Ainsi, un grand nombre d'indicateurs et de rapports sont le produit du regroupement d'informations émanant de la comptabilité et du crédit. Bien qu'ils soient indépendants, les deux systèmes partagent des données et doivent donc être compatibles.

Le crédit doit être cerné dans ses différents aspects : clientèle cible, taille, durée, taux, risques encourus, garanties offertes, procédures administratives, recours au contentieux etc. C'est une mécanique qui est mise en place avec toutes les garanties matérielles qu'elle va fonctionner à plein régime, donner le maximum de rendement et ainsi assurer la plus grande efficacité possible, car le principal risque de l'IMF se situe au niveau du crédit.

1.2.3.4.3 Organisation du contrôle interne dans une IMF

Le contrôle interne doit être mise en place comme un système intégré à plusieurs niveaux permettant de fiabiliser le dispositif ; Il doit y avoir une définition précise des fonctions de chacun des agents à chaque niveau d'une opération. ([http://planetfinance.smartcanal.com/formation/contrôle interne](http://planetfinance.smartcanal.com/formation/contrôle_interne)).

Planet finance a retenu cinq niveaux de contrôle :

- a) **le contrôle de premier niveau (ou auto contrôle)**: il peut être confié à l'agent de crédit, en contact direct avec les clients de l'IMF. Son rôle sera de contrôler la bonne saisie des écritures/informations clients.
- b) **Le contrôle de second niveau** : il peut être confié aux supérieurs hiérarchiques des agents de crédit, les responsables d'agences.

A ce niveau le contrôle est matérialisé et validé par une signature ou un visa sur les informations/ documents de crédit épargne présentés par les agents de crédit.

- c) **le contrôle de troisième niveau** : il peut être confié à des agents chargés du contrôle interne dans les agences locales. Parfois dans ces petites institutions, le comptable cumule également les fonctions de contrôleur interne.

Il se matérialise par des rapports d'inspection périodiques adressés à la direction.

d) le contrôle de quatrième niveau : il est surtout orienté vers les aspects comptables et procéduraux, en vue de finaliser les états financiers et d'assurer la consolidation de l'ensemble des états financiers. Cette fonction est confiée parfois aux services comptables du réseau, à un commissaire aux comptes ou au service d'inspection interne.

e) Le contrôle de cinquième niveau : le contrôle à ce niveau concerne les missions d'audit externe indépendantes.

Elles s'assurent de la réalité de la qualité des documents, notamment comptables, qui lui sont présentés, ainsi que de la réalité et de la pertinence des méthodes et procédures utilisées par l'institution.

En définitive ce qui est essentiel dans ce système c'est que chacun cerne son rôle dans la chaîne et l'exécute avec efficacité afin que l'output qui est la résultante des actions des différents acteurs soit de meilleure qualité.

1.2.3.4.4 Les limites du contrôle interne dans les IMF

La mise en place d'une bonne structure de contrôle peut nécessiter des débours importants auxquels les IMF peuvent ne pas pouvoir faire face. La Direction doit jauger les avantages et les inconvénients d'un bon système de contrôle interne. Par contre, certains faits non contrôlés ou non prévus par la structure peuvent causer des déboires importants à une institution. Il s'agit :

- a) le risque de collusion entre les membres du personnel, qui vise à rendre inopérants des contrôles axés sur la séparation des tâches ;
- b) la possibilité qu'une personne haut placée passe outre à un contrôle ;
- c) la possibilité de défaillance accidentelle du système qui pourrait être causée par des facteurs humains comme la négligence, la fatigue ou un manque de formation ;
- d) la possibilité que des opérations inhabituelles, qui échappent aux flux des opérations normales, ne soient pas soumises aux contrôles internes composant le système ;
- e) la prise de certaines décisions sous pression ;
- f) l'incompréhension des employés des procédures internes ou l'absence de communication des procédures à l'ensemble du personnel ;

le refus systématique de respecter les procédures établies et la tolérance des dirigeants de ce fait ;

- g) l'incapacité de l'institution à supporter les coûts nécessaires pour la mise en place d'un système de contrôle adéquat ;
- h) un portefeuille de mauvaise qualité où il n'est pas possible de faire la différence entre mauvais crédits et crédits frauduleux ;
- i) des retards continuels enregistrés dans la saisie des opérations ;
- j) un niveau très élevé de rotation du personnel de l'institution ;
- k) une trop forte utilisation d'espèces dans les diverses opérations de l'institution ;
- l) une absence de structures adéquates pour gérer une croissance trop forte des activités.

C'est pourquoi des mesures idoines doivent être prises pour prévenir ces genres d'événements qui porteront préjudice au fonctionnement de l'institution, à ses actifs ainsi qu'à sa réputation.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de faire un tour d'horizon dans le milieu de la micro finance. Ce milieu financier est différent des banques classiques de part son public cible constitué pour la plus part des couches les plus défavorisées exclues du système financier classique. La particularité de sa clientèle et ses conditions d'accès au crédit l'expose à des risques de crédit qu'il cherche à anéantir ou à la limite à minimiser avec un dispositif de maîtrise de risque dont les fondements sont la politique de crédit et le manuel de procédures.

Chapitre2 La cartographie des risques

Dans ce chapitre, nous parlerons des aspects théoriques de la cartographie. Il s'agira pour nous dans un premier temps de définir la cartographie, de montrer l'intérêt qu'elle revêt pour les entreprises modernes, les acteurs de son élaboration. Dans un second temps nous déterminerons la démarche à suivre en vue de son élaboration.

2.1 Notions sur la cartographie

2.1.1 Définition:

Il existe plusieurs définitions de la cartographie des risques qui ne sont pas fondamentalement différentes les unes des autres et que nous nous proposons de présenter. Ainsi, selon Matte (2003 :39), de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation.

La cartographie des risques se définit comme étant un outil permettant :

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

Pour Renard (2005 :148), la cartographie est un véritable inventaire des risques de l'organisation ; elle permet d'atteindre trois objectifs :

- 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'évaluer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.

- Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

Pour l'IFACI (2003 :31), la cartographie est une estimation périodique des items les plus prioritaires en matière de gestion des risques. Elle constitue un outil efficace de communication au sein de l'entreprise.

Selon le COSO II (2005 :221), la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé (e)) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible).

Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la cartographie des risques peut, soit représenter la probabilité/et ou l'impact globale(e). Soit intégrer un élément venant modifier la probabilité et /ou l'impact.

Pour Mareschal (2003 :7), la cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques. Les risques identifiés se voient attribuer deux caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte.

De toutes ces définitions nous retenons que la cartographie permet :

- l'identification, la hiérarchisation des risques, point de départ de toute cartographie
- le choix de deux axes (probabilité et gravité ou impact) en vue d'une représentation graphique des risques
- la mise en place de plans en vue de la maîtrise de ces risques et ou de la réduction de leurs impacts.

Il apparaît clairement ici que la cartographie permet d'avoir une appréhension et une compréhension des risques cristallisés dans une vision claire (carte) en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

2.1.2 Intérêt de la cartographie :

Aujourd'hui beaucoup d'entreprises pilotent leurs activités essentiellement à partir d'indicateurs de performance. Il pourrait être utile de les compléter par des indicateurs de maîtrise des risques contribuant ainsi à développer une culture de management de l'entreprise par les risques.

La cartographie des risques est un véritable outil de travail pour les dirigeants et le management. En effet, elle permet aux dirigeants de partager une vision commune des risques de l'entreprise et d'identifier le cas échéant des actions prioritaires d'approfondissement des diagnostics ou de remédiation. C'est aussi l'occasion pour l'équipe de direction de s'assurer que les processus et mécanismes qui supportent les choix stratégiques et les grandes décisions de gestion intègrent bien une gestion structurée et effective des risques.

Pour les responsables des grandes fonctions de l'entreprise, l'apport de la cartographie des risques varie selon le niveau de maturité du dispositif de contrôle interne existant sur les processus opérationnels. De façon schématique si le dispositif de contrôle interne est structuré et convenablement mis en œuvre c'est-à-dire que l'entreprise a déjà mené une démarche systématique d'analyse de ses différents processus opérationnels, a identifié les risques et a mis en place les points de contrôle clefs, la cartographie des risques permet alors de vérifier la pertinence des risques couverts par le dispositif de contrôle en place et le cas échéant, de l'ajuster en fonction des enjeux, évitant ainsi les situations de surcontrôle ou d'insuffisance de contrôle.

A l'inverse si le dispositif de contrôle interne est incomplet, peu ou pas structuré, la cartographie apporte le cadre d'analyse et de conception du dispositif de contrôle et permet de lancer une démarche d'évaluation des processus, structurée selon les enjeux. Quelque soit la situation de l'entreprise au regard du contrôle interne, la cartographie favorise l'appropriation par le management de la gestion des risques ainsi que son intégration dans les modes de fonctionnement de l'entreprise. A l'issue de cette phase, l'entreprise dispose de son propre référentiel de gestion des risques adapté à ses activités.

2.1.3 Les acteurs de la cartographie :

L'élaboration d'une cartographie des risques fait intervenir tous les agents de l'organisation mais à des degrés différents. Selon Renard (2005 :147), les acteurs les plus impliqués sont :

- le risk manager : il identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, définit la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection.
- Le management opérationnel : applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne)

- l'auditeur interne : apprécie la qualité de la cartographie et les moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin.

A ces acteurs identifiés par Renard il convient d'ajouter la participation de la Direction générale qui définit les objectifs de l'organisation, les politiques et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Notons aussi que ces acteurs pourraient se faire aider par un cabinet de consultants ou un expert thématique plus spécialisé.

2.2 Processus de mise en place de la cartographie des risques :

2.2.1 Les préalables pour la réussite d'une bonne cartographie

Pour la réussite d'une bonne cartographie, certaines conditions doivent être remplies dont entre autres :

- la définition d'objectifs clairs

Selon Christelle (2000 :22), l'identification d'objectifs clairs est un préalable incontournable à toute analyse des risques. Dans la mesure où les risques sont définis comme les éléments pouvant avoir un impact sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs, il est important de commencer par répertorier les objectifs qui concernent l'ensemble soumis à examen : l'entreprise dans sa globalité, la fonction, l'unité opérationnelle ou le processus. Ils sont ensuite comparés à ceux du niveau inférieur ou supérieur, et ainsi de suite selon une approche pyramidale. Cette étape permet notamment de s'interroger sur la cohérence effective entre les objectifs des différents niveaux de l'organisation et de mettre en évidence le cas échéant les risques liés à une situation d'incohérence, de flou dans la définition ou d'incompréhension des objectifs.

- la culture du risque

Selon le COSO II (2005 :40), la culture du risque est un ensemble de croyances et d'attitudes partagées caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à la mise en œuvre au

quotidien.

La culture du risque appelle alors à une compréhension globale de l'organisation, de son environnement et de ses enjeux.

➤ l'implication de la direction Générale :

Responsable de la définition des objectifs et des stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre, la direction doit s'impliquer totalement dans cette démarche. Elle doit fournir les moyens humains (employés et personnes ressources), et matériels à la réalisation de cette cartographie.

2.2.2 Approches de cartographie :

La mise en place d'une cartographie des risques découle de trois démarches :

- Le bottom up
- Le top down
- La combinaison des deux

2.2.2.1 Le bottom up :

Elle consiste à partir des processus afin de les décrire et de recenser l'ensemble des risques qui leur sont associés. En fonction des résultats d'évaluation de ces risques, une classification est opérée entre les risques " majeurs " et les risques " mineurs ". Outre le fait qu'une telle méthode permet de mieux connaître l'entreprise, elle présente l'avantage d'associer les opérationnels à la démarche et d'obtenir une bonne qualité d'information.

2.2.2.2 Le top down :

Cette approche est basée sur l'analyse des risques par rapport à la vision des différentes parties prenantes de l'entreprise. Des risques " macro " sont ainsi identifiés pour les acteurs internes et externes de l'entreprise (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs,...).

Les processus de l'entité sont ensuite rattachés aux risques majeurs ainsi déterminés afin de s'assurer de l'exhaustivité du recensement. Cette analyse permet une mise en œuvre plus légère pour parvenir à l'établissement d'une cartographie. Elle facilite, par ailleurs, le

traitement des risques stratégiques définis au niveau de la Direction Générale. Cependant, elle peut conduire à minorer certains risques opérationnels.

Cette approche vise donc à faire élaborer la cartographie des risques par le risk manager et le cas échéant par l'auditeur interne ; les opérationnels n'interviennent que juste pour donner leur avis sur les risques identifiés.

La démarche d'investigation que nécessite une telle approche peut être incompatible avec la culture d'entreprise, instaurer un climat de méfiance vis-à-vis des équipes mandatées et conduire à un problème de collecte d'informations.

2.2.2.3 La démarche combinée :

Cette démarche voudrait que les responsables opérationnels se fassent assister par le risk manager ou l'auditeur interne dans la définition des risques, un flux ascendant amène les risques ainsi identifiés jusqu'au niveau de la Direction. Ce flux redescend jusqu'aux niveau des responsables opérationnels pour une relecture afin de s'assurer que tous les risques du moins ceux qui sont essentiels ont été bien pris en compte.

Nonobstant les avantages et inconvénients propres à chaque méthode, le choix de la démarche est principalement guidé par les objectifs à l'origine d'une cartographie de l'entreprise et par l'environnement au sein duquel prennent place de tels travaux. Quant aux objectifs, il peut s'agir de facteurs internes tels que la mise en place du contrôle interne, l'apport d'informations sur les risques au comité d'audit ou la contribution à l'élaboration d'un plan stratégique ou de facteurs externes tels que le respect de la réglementation ou la réponse aux attentes des marchés (transparence). Quant à l'environnement, la mise en oeuvre d'une démarche " top down " au sein d'une entité sera plus aisée si ses employés sont sensibilisés aux problématiques de gestion des risques (culture d'entreprise).

Le choix de la méthodologie constitue le premier volet des travaux menés au sein de ce groupe de travail.

2.2.3 Les phases de l'élaboration de la cartographie des risques :

Il existe plusieurs méthodes pour mettre en place une cartographie des risques, mais celle que nous adoptons dans le cadre de notre travail est une synthèse des différentes méthodes issues de notre revue de la littérature.

Ainsi, l'élaboration d'une cartographie se déroule selon les étapes suivantes:

- la préparation,
- la collecte et le traitement des données,
- la validation,
- la synthèse.

2.2.3.1 La phase de préparation .

Selon De Mareschal (2003 :23), c'est une des phases la plus importante, car c'est elle qui permet de structurer la future cartographie. Elle définit le thème étudié, le périmètre d'activité couvert, les niveaux de réponse, le seuil de pertinence des risques et la règle de mesure du risque. Cette phase vise à déterminer un référentiel à partir duquel sera établie la cartographie. Elle peut se dérouler sous forme de benchmarking (Matte, 2003 :39), ou de brainstorming avec tous les opérationnels de l'entreprise.

2.2.3.2 La phase de collecte et le traitement de données :

Cette phase comporte deux étapes :

- l'identification
- l'évaluation des risques

2.2.3.2.1 L'identification des risques :

L'identification des risques est une phase cruciale de l'élaboration d'une cartographie car elle vise à répertorier de manière exhaustive les risques inhérents. Les risques ainsi identifiés serviront de base à la suite du processus. Pour (Bilodeau , 2001 :10), si les risques ne sont pas identifiés correctement et si les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement pour les minimiser, l'entreprise peut être mise en cause dans l'atteinte de ses objectifs, son développement et sa pérennité.

Il existe plusieurs critères d'identification des risques dont entre autres :

- Identification basée sur l'atteinte des objectifs ;
- Identification basée sur l'analyse historique ;
- Identification basée sur l'analyse de l'environnement ;

- Identification basée sur l'analyse des processus, fonctions ;
- Identification basée sur le découpage de l'activité en tâches élémentaires ;

Les deux derniers critères nous paraissent plus pertinents car ils permettent une identification exhaustive de tous les risques inhérents aux processus de l'organisation. D'ailleurs ces deux critères ne s'excluent pas mutuellement, mais plutôt se complètent.

Selon Barthélemy & Courrèges (2004 :47), les démarches d'identification des risques par fonction ou par processus sont assez voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction, commercial, ressources humaines, finances, système d'information, production) ou décomposée en processus principaux associés aux métiers et à la stratégie, puis en sous processus suffisamment fins pour être analysés. Les risques sont alors identifiés en terme de dysfonctionnement des sous processus selon des méthodes inductives qui consistent à identifier des sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques.

Quant à l'identification selon le découpage de l'activité en tâches élémentaires, Renard (2005 :184), affirme qu'elle consiste à demander au responsable d'identifier et de lister toutes les tâches élémentaires de son activité et, lorsque c'est possible de façon séquentielle. Ensuite l'on se pose la question de savoir ce qui se passerait si cette tâche était mal faite ou n'était pas faite du tout. Cette méthode permettra d'inventorier tous les risques essentiels susceptibles de se manifester lors de l'exécution d'une tâche.

Toutefois selon Barthélemy & Courrèges (2004 :47), un risque qui n'a pas d'impact sur une fonction, une activité ou un processus n'a pas d'intérêt à être identifié. Ceci exclut donc des méthodes laborieuses d'identification de tout ce qui peut se produire avant d'analyser les impacts de ces risques sur l'entité concernée. C'est ainsi que Albrand, Potvin & Ricardo (2003 :7) affirment que les risques à identifier :

- doivent contribuer aux objectifs de l'organisation
- être suffisamment larges pour avoir un impact significatif sur l'organisation,
- être suffisamment importants pour justifier le coût du contrôle.

2.2.3.2.1.1 Les outils d'identification :

Il existe plusieurs outils d'identification des risques dont les principaux sont : le tableau des forces et faiblesse apparentes (TFfa), le tableau d'identification des risques établi par Renard, le brainstorming et les questionnaires.

- Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa) .

Il permet de répertorier les risques pouvant affecter une activité ou une opération quelconque ; il donne une vue d'ensemble des forces et faiblesses présumées ou réelles par rapport aux procédures et règles existantes (régularité), et aux résultats attendus et à leurs conditions d'obtention (efficacité) (Rouff, 2001 :15)

Tableau n°2 : Tableau des forces et faiblesses apparentes

Domaine/ opération	objectifs	risques	Poca*/indicateurs et indices	opinion			Commentaires ou ref
				F/f	conséquences	d° de confiance	

* pratiques d'organisations communément adoptées

Source : Lemant (1995 :64)

- Le brainstorming

Il vise à réunir toutes les parties prenantes en atelier ou en réunion et en discuter des différents risques susceptibles d'entraver l'exécution d'une tâche quelconque. Cet outil permet de relever un nombre élevé de risques de manière consensuelle, ce qui facilitera la recherche de solutions adaptées.

- Le tableau d'identification des risques selon Renard .

Ce tableau résume une véritable démarche de management de risque. Ainsi, il vise à déterminer l'objectif assigné à chaque tâche, le risque qui peut en découler de la non exécution ou de la mauvaise exécution de la tâche, l'évaluation de ce risque, le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour parer à ce risque.

Tableau n°3 : identification des risques selon Renard

Tâche	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Réception des marchandises	. Sécurité de la réception	- perte	M	- Normes de livraison et d'entreposage - procédure de vérification	Non
		- avarie	F		Oui
	Conformité en qualité et quantité.	- Non-conformité	I	- Inspection technique	Oui
		Faire les réserves en temps voulu	- contentieux - prescription = perte des droits	M M	Procédure de réserve.

I = risque important ; M = risque moyen ; f = risque faible

Source : Renard (2005 :229)

- Le questionnaire

Il est élaboré par les responsables et administré aux agents opérationnels. Les temps de réponse variables selon que les métiers sont peu ou très affectés par les familles de risques. Les agents opérationnels doivent également communiquer toutes les informations complémentaires. Le traitement des réponses se fait au niveau de la hiérarchie (auditeurs, risk managers) (Rouff, 2003 :9). Cet outil comporte des insuffisances dès lors que les questionnaires sont élaborés par les responsables ; en effet certains risques peuvent être omis car ceux qui élaborent les questionnaires ne connaissent pas les tâches aussi bien que ceux qui les accomplissent quotidiennement. Le biais se trouve dans la constitution de l'équipe qui élabore les questionnaires.

2.2.3.2.2 Evaluation des risques :

Pour (Bapst et Bergeret, 2002 :31), cette étape a pour objet d'appréhender au mieux les incertitudes qui concernent l'activité.

En effet, elle vise à mesurer, à affecter des valeurs aux risques identifiés dans l'étape précédente en fonction de la gravité ou impact et de la fréquence ou probabilité d'occurrence. La probabilité d'occurrence peut provenir de facteurs internes et externes alors que l'impact peut être financier, de part de marché, d'image (insatisfaction des clients récurrente, pertes de fournisseurs, fraude, produits ou services défectueux.....).

L'évaluation des risques se fait à partir de deux techniques : la technique qualitative et la technique quantitative.

- La technique qualitative

Les techniques d'évaluation qualitatives sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable. (COSO II REPORT, 2005: 78). Or selon Bapst et Bergeret (2002 :11) les actifs intangibles ou immatériels représentent aujourd'hui 2/3 de la valeur des entreprises ; c'est pourquoi la technique qualitative est préférée à la technique quantitative.

Ainsi pour ce qui est de la probabilité d'occurrence, une échelle de mesure est définie comme suit : très élevée, élevée, modérée, faible, très faible. Cette échelle est déterminée en fonction de l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place.

Un exemple d'évaluation de la probabilité est donné par le tableau ci après :

Tableau n°4 :exemple d'échelle de probabilité des risques affectant les activités informatiques

Niveau	Qualificatif	Probabilité de survenance	Risque
1	Rare	Très faible	Panne prolongée des systèmes du fait d'actes terroristes ou délibérés.
2	Improbable	Faible	Catastrophe naturelle ou événement provoqué par un tiers (société de service public) obligeant à avoir recours au plan de continuité
3	Possible	Modérée	Sécurité informatique attaquée par des pirates
4	Probable	Elevée	Le personnel utilise les ressources de l'organisation pour accéder à des informations non appropriées sur Internet
5	Presque sûr	Très élevée	Le personnel utilise les ressources de l'organisation à des activités de messagerie privée

Source : COSO II REPORT (2005 :208)

Quant à l'impact il s'agit de voir quelle conséquence négative la survenance de ce risque peut avoir sur les objectifs de l'entreprise. Ces conséquences peuvent être financières, de part de marché, d'image ou encore d'insatisfaction des clients. Pour ce qui est de sa mesure, une cotation est établie comme illustrée par le tableau ci-dessous :

Tableau n°5 : exemple de correspondance d'échelles de gravité

Niveau	Impact	Risque concurrence	Description
1	Insignifiant	Pas de nouveau concurrent dans l'année	Perte de CA* quotidien < 10%
2	Mineur	Un nouveau concurrent sur une partie de l'activité	10% < perte de CA quotidien < 25%
3	Modéré	Un nouveau concurrent sur toute l'activité mais une seule région	25% < perte de CA quotidien < 50%
4	Majeur	Un nouveau concurrent sur toute l'activité et dans tout le pays	50% < perte de CA quotidien < 75%
5	Catastrophique	Un nouveau concurrent sur toute l'activité et au niveau mondial	75% < perte de CA quotidien < 100%

* CA : chiffre d'affaire

Source : nous même (a partir de COSO II REPORT (2005 :209), De Mareschal, (2003 :39))

- La technique quantitative

Cette technique est plus complexe et nécessite des compétences dans l'élaboration des modèles mathématiques et aussi en techniques statistiques. Il est donc possible d'obtenir une mesure quantitative de l'impact d'un événement à l'échelle de l'entité lorsque toutes les évaluations individuelles des risques relatifs à cet événement sont exprimées en terme quantitatif. (COSO II REPORT : 80). Cette technique est délaissée au profit de la première car nécessitant plus de qualification, de temps et aussi de ressources.

2.2.3.2.2.1 Evaluation globale et priorisation des risques :

L'évaluation globale de chaque risque s'obtient à partir de la formule de criticité suivante :

$$\text{Criticité} = \text{probabilité du risque inhérent} \times \text{impact du risque inhérent}$$

Cette criticité permettra de classer ou de hiérarchiser les différents risques de l'organisation selon un ordre croissant ou décroissant. Les risques ayant un coefficient élevé méritent une attention particulière de la part du management car portant préjudice à l'atteinte des objectifs de l'organisation, tandis que ceux ayant un coefficient faible sont quasiment anéantis par le contrôle interne en place.

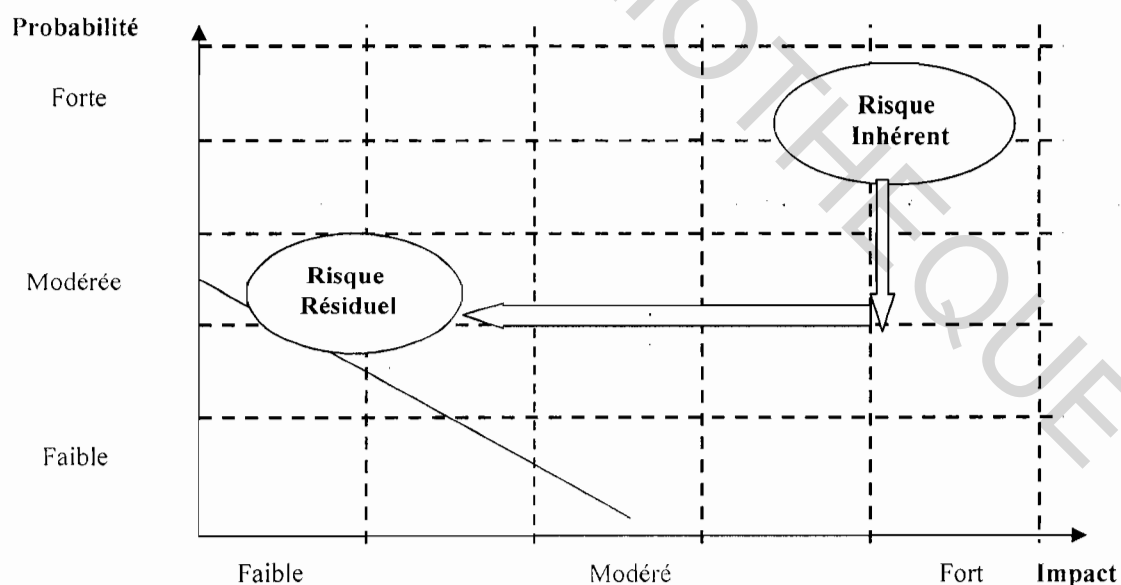
Si le contrôle interne permet de régler les risques inhérents, il n'en est pas moins des risques résiduels. Le risque résiduel est défini comme étant celui qui reste après l'application des techniques de gestion des risques. Son importance est fonction de l'efficacité ou de la défaillance du contrôle interne.

Sa formule de calcul telle que donnée par l'IFACI (2003 :10) est la suivante :

$$\text{Poids résiduel} = \frac{\text{Impact résiduel} \times \text{probabilité résiduel}}{\text{Qualité du contrôle interne}}$$

Ce risque est représenté par la matrice suivante :

Figure N° 1 : Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque



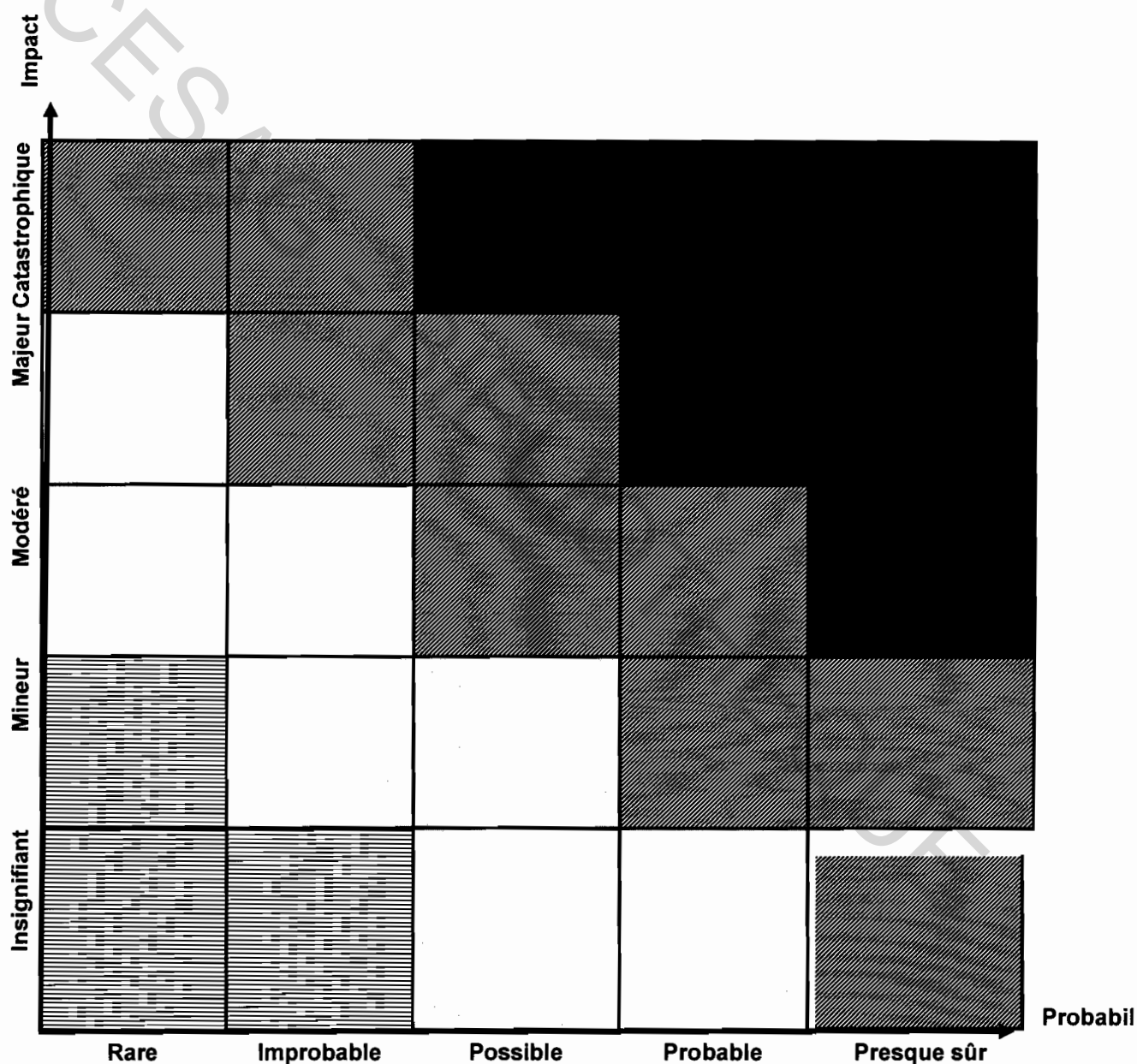
Source : Fontugne (2001 :10)

2.2.3.2.3 Présentation de la matrice des risques :

Elle représente l'image des risques de l'organisation à un instant t. Les risques sont représentés sur un repère à deux axes dont l'axe des abscisses comporte la probabilité et l'axe des ordonnées l'impact. Les différents risques sont repartis dans ce plan en fonction des coordonnées qui leur sont affectés lors de l'évaluation précédente.

Cette cartographie peut se présenter comme suit :

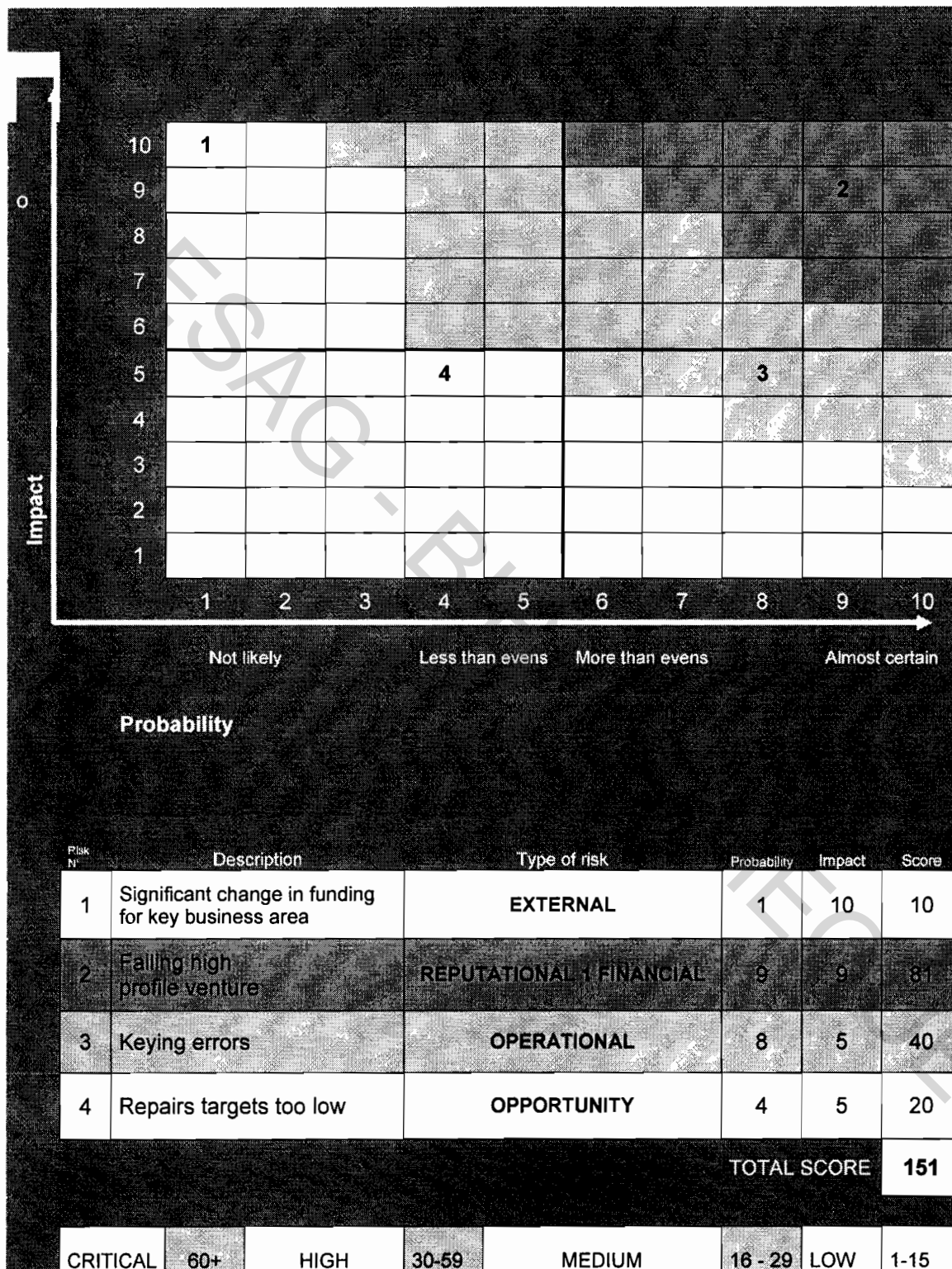
Figure N° 2 : exemple N°1 de cartographie des risques



Source : nous même à partir de COSO II REPORT (2005 :208) et de Ingram (2004 :2)

Figure N°3 Exemple N°2 de cartographie des risques

- le modèle de Beswick & Bloodworth



Source : Keslsey & Bloodworth

Les risques sont représentés dans un plan dont l'axe horizontal ou axe des abscisses est constitué par la probabilité de survenance du risque cotée de 1 à 10 ; l'axe vertical ou axe des ordonnées par l'impact du risque également coté de 1 à 10. L'évaluation globale de chaque risque est obtenue par le produit de la probabilité et de l'impact.

$$\text{Score} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$

La classification des risques est représentée par le tableau suivant :

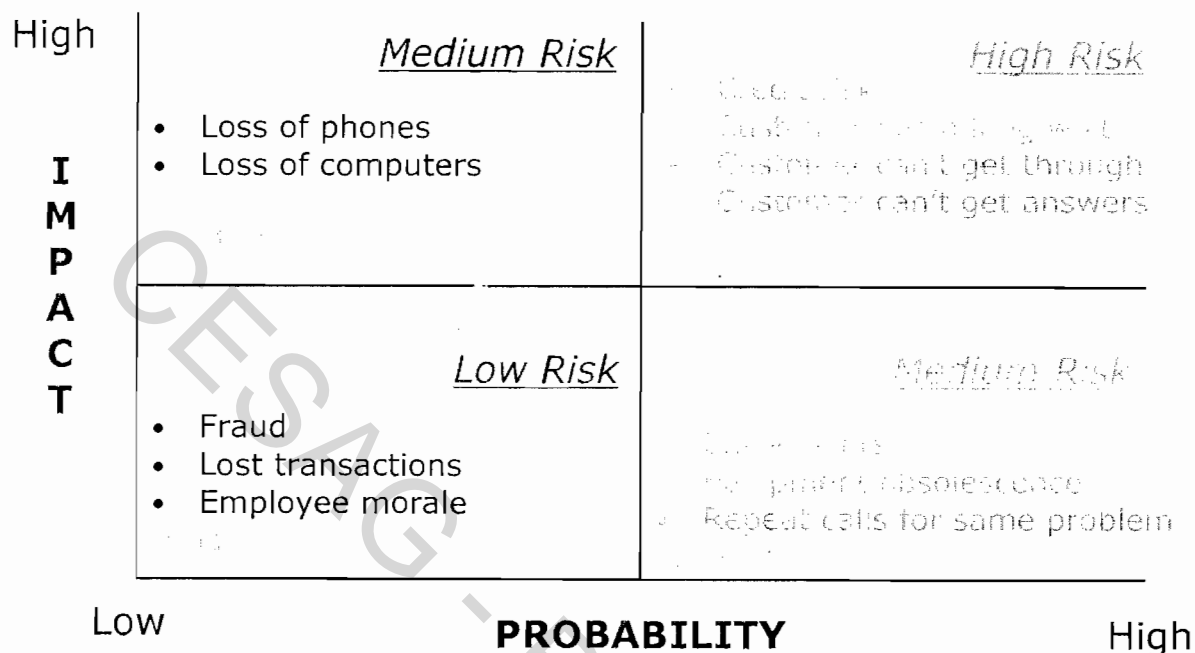
Tableau n°6 : classification des risques en fonction du score

qualificatif	score
Critique	> 60
Elevé	30 - 59
Moyen	16 - 29
faible	1 - 15

Source : nous même à partir de Kessley & Bloodworth

Cette classification des risques déterminera le plan d'action à mettre en place en vue d'endiguer ces risques. Ce plan sera fonction du degré de nuisance des risques ainsi identifiés, évalués et classifiés. Ainsi, les risques appelés «critiques» méritent une plus grande attention de la part du management et doivent être gérés en premier. Ces risques peuvent être totalement anéantis ou à la limite contenus à un niveau moindre. Quant aux risques élevés, ils méritent aussi une attention de la part du management car ce sont des risques qui, si des mesures de renforcement du contrôle interne ne sont pas entreprises peuvent progresser pour se retrouver dans la classe de risques critiques. Les risques faibles doivent être maintenus à leur niveau pour empêcher leur progression vers les zones de risques critiques.

Figure N°4 Exemple N°3 cartographie des risques d'un centre téléphonique



Source: Johannesson, IIA (2006 :39)

Ce modèle nous présente une cartographie des risques d'un centre d'appel téléphonique. Les risques sont répartis dans quatre cadrants :

- high risk (cadrant I) : ce quadrant regroupe les risques qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact. Ces risques méritent une attention particulière de la part du management. Des dispositions doivent être prise pour réduire, transférer ou éliminer complètement ces genres de risques qui si ils persistent menacent même l'existence de l'organisation.
- Medium risk : (cadrant II) Ce sont les risques qui ont une probabilité de survenance relativement moyen et un impact très élevé sur les objectifs de l'organisation. Cette catégorie de risque moins dangereuse que la première mérite aussi une attention de la part du management. Il est utile de mettre en place un système de contrôle préventif pour s'assurer que ces risques seront détectés avant qu'ils ne se matérialisent.
- Medium risk : (cadrant III) Ces risques ont un faible impact et une forte probabilité de survenance. Ils sont moins dangereux que les deux premiers et doivent aussi être gérés pour réduire leur survenance.

- Low risk (cadrant IV) La survenance de ces risques est peu probable et même lorsqu'ils surviennent, ils ont un faible impact sur les objectifs de l'organisation. Toutefois il est préférable d'avoir un œil vigilant sur eux.

Tous ces modèles de cartographie visent à représenter les risques suivant deux axes :

- l'axe des abscisses comportant la probabilité de survenance des risques résiduels identifiés. L'échelle de la mesure de la probabilité diffère d'un auteur à l'autre mais pour l'essentiel ils visent toutes à quantifier la survenance de l'événement qui est déterminée par l'efficacité ou la défaillance du contrôle interne en place.
- l'axe des ordonnées exprimant l'impact de ces risques sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cet impact peut être quantitatif (financier, de perte de part de marché) ou qualitatif (image).

2.2.3.3 La validation:

Pour De Mareschal, (2003 :26), « avant toute émission de synthèse ou cartographie définitive et officielle, il est indispensable de laisser un droit de réponse aux personnes concernées par les risques identifiés.

C'est donc une étape assez importante de la démarche. Elle vise à recueillir le feedback des agents opérationnels avant l'établissement de la cartographie définitive, ce qui permet de s'assurer de la pertinence des risques cartographiés.

Cette démarche participative sera d'une forte valeur ajoutée, motivera tous les acteurs opérationnels de l'entreprise qui se sentiront plus impliqués

2.2.3.4 La synthèse :

Elle regroupe les différentes analyses qui peuvent être générées par les informations recueillies lors des phases précédentes. (De Mareschal : 2003 :26).

C'est donc la phase finale du processus, elle a pour objet d'établir la cartographie définitive en prenant en compte toutes les informations recueillies lors des phases précédentes et en intégrant le feedback des agents opérationnels qui sont aussi concernés que les responsables dans l'établissement de cette cartographie.

La cartographie une fois élaboré devient l'affaires de tous les acteurs de l'entreprise, il s'agira de mettre en place un dispositif de maîtrise de risques afin d'anéantir les risques critiques qui compromettent l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou au moins à réduire leurs effets afin de préserver la pérennité de l'entité.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons évoqué la démarche d'élaboration de la cartographie des risques selon plusieurs auteurs. Nous avons fait une synthèse de ces différentes démarches en quatre étapes : la préparation, la collecte et le traitement des données, la validation et la synthèse.

C'est cette démarche que nous utiliserons dans la partie pratique de notre travail pour élaborer la cartographie des risques de crédit de ASUSU CIIGABA.

Chapitre 3

Méthodologie de la recherche

Après avoir fait un aperçu sur la micro finance et les étapes d'élaboration de la cartographie, nous présenterons dans ce chapitre notre modèle ainsi que nos variables d'analyse. Il sera aussi présenté nos outils et notre méthode de collecte de données.

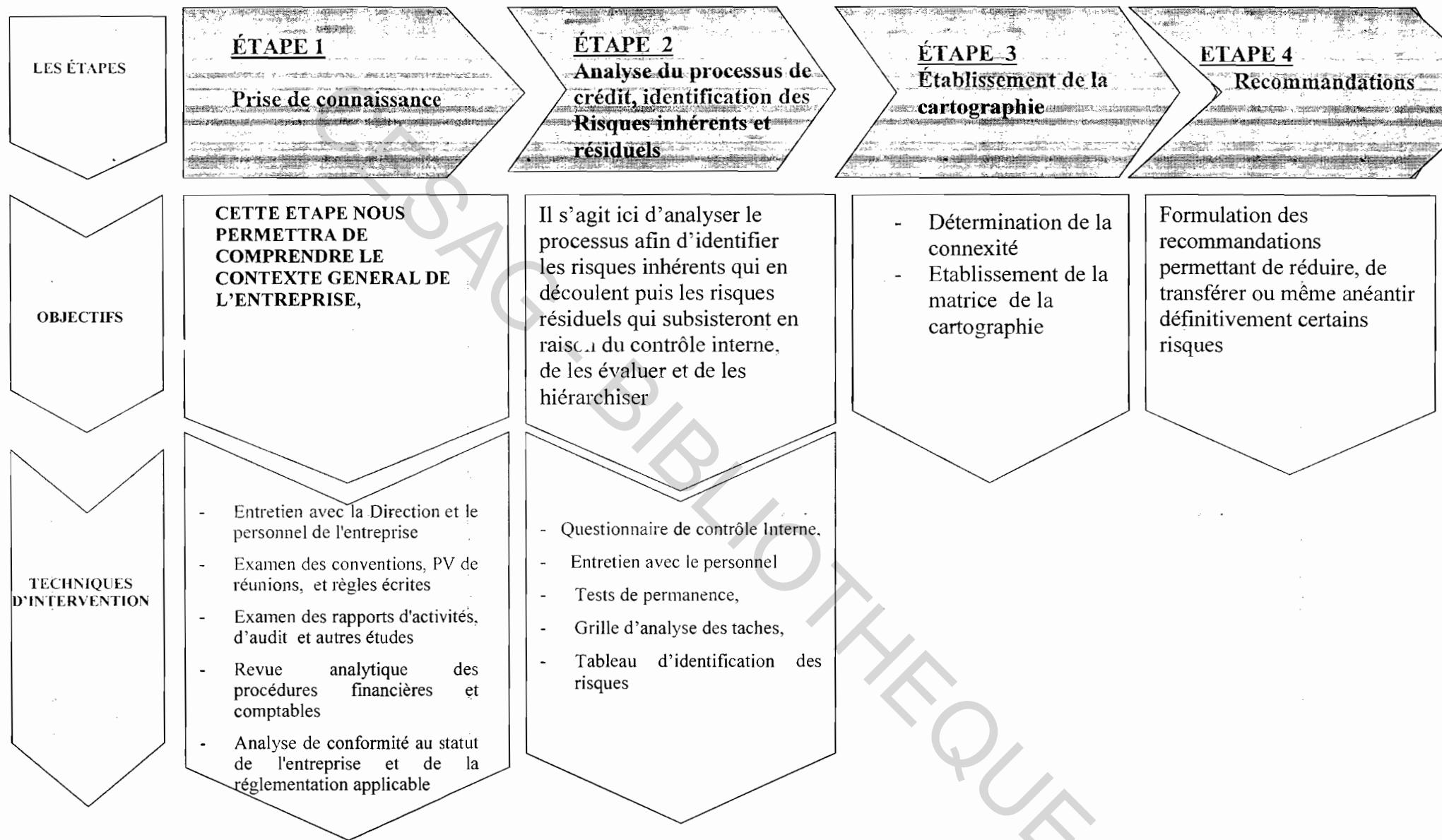
3.1 Le modèle théorique d'analyse

Pour traiter notre thème de recherche, nous avons conçu le modèle théorique d'analyse selon les étapes suivantes :

Il s'agira pour nous de faire en premier lieu une prise de connaissance de l'institution Nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA, après quoi nous analyserons tout le processus de crédit. Pour ce faire, nous découperons le méga processus de crédit en sous processus, en activités puis en tâches élémentaires. Nous identifierons ensuite les risques inhérents liés à l'exécution de chaque tâche, par la suite nous déterminerons leur niveau résiduel en raison du contrôle interne en place (méthode proposée par Renard).

Les risques ainsi identifiés seront évalués puis hiérarchisés selon une échelle de mesure que nous définirons ; ce qui nous amènera à l'établissement de la matrice de la cartographie.

Après avoir présenté cette cartographie, véritable photographie des risques de l'organisation, nous formulerons des recommandations visant à réduire, à transférer ou même à anéantir définitivement certains risques.



3.2 Les variables d'analyse :

3.2.1 La variable dépendante :

La variable dépendante retenue est la cartographie des risques, outil de gestion moderne qui permet aux entreprises d'avoir une vision éclairée des risques de leurs activités et par conséquent de prendre des mesures idoines afin de se mettre à l'abri de ces risques.

3.2.2 La variable indépendante

La variable indépendante retenue est la politique de crédit à travers ses objectifs qui sont :

- la pérennité des activités à financer
- minimisation des défaillances de remboursement
- la continuité de l'exploitation

3.3 La méthode et les outils de collecte de données :

3.3.1 La méthode de collecte des données :

La collecte des données s'est effectuée auprès des principaux acteurs concernés par le processus de crédit à savoir :

- les chargés de prêt
- les chefs de branche
- le responsable du portefeuille

Nous nous sommes aussi entretenus avec le contrôleur interne, le contrôleur itinérant qui ont pour attributions de veiller au respect des procédures et d'anticiper les risques susceptibles de porter un préjudice à l'institution.

3.3.2 Les outils de collecte :

Pour collecter les données, nous allons utiliser les outils suivants :

- le tableau d'identification des risques de Renard
- l'interview
- l'analyse documentaire
- le questionnaire de contrôle interne
- la grille de séparation des tâches
- les tests d'existence et de conformité

3.3.2.1 L'interview

Nous nous sommes entretenus avec plusieurs acteurs intervenants dans le processus de crédit. L'objectif étant de connaître et de mieux comprendre le processus de crédit déjà défini par la politique de crédit et le manuel de procédure. L'interview nous a aussi permis de concert avec les acteurs intervenant dans le processus de répertorier les risques inhérents liés à l'exécution de chaque tâche. En effet ces acteurs exécutent ces tâches tous les jours ils connaissent par conséquent mieux les difficultés auxquelles ils sont confrontés et les risques qui peuvent découler de l'exécution de telle ou de telle tâche ; leur collaboration nous a été d'un grand apport dans l'identification des risques.

3.3.2.2 L'analyse documentaire

Plusieurs documents internes ont été consultés et analysés notamment le manuel de procédure, les rapports de contrôle interne, les rapports d'activités, les rapports d'audits et ceux de commissariat aux comptes. Tous ces documents aussi importants les uns que les autres nous ont permis de mieux comprendre le processus de crédit, d'identifier plusieurs risques liés à ce processus et aussi leurs impacts sur l'atteinte des objectifs.

3.3.2.3 Le questionnaire de contrôle interne :

Il nous a permis de nous faire une opinion sur les forces et les faiblesses du contrôle interne. Le risque étant inhérent à l'exercice de l'activité, son importance ou sa faiblesse est fonction de la qualité du contrôle interne en place : plus le contrôle interne est efficace, plus les

risques ont peu de chance de survenir par contre lorsque le contrôle interne est défaillant les risques apparaissent, prennent de l'ampleur et compromettent l'atteinte des objectifs de l'institution.

3.3.2.4 La grille de séparation des tâches :

Cette grille nous a permis d'identifier les cumuls de fonctions incompatibles qui favorisent une mauvaise application des procédures, des risques de fraudes, de collusion et d'octroi de crédit à des clients dont l'historique de crédit n'est pas appréciable et qui contribueront à n'en point douter à une détérioration du portefeuille à risque.

3.3.2.5 L'observation physique, les tests d'existence et de conformité

L'observation physique nous a permis de voir comment les opérationnels traitent un dossier de crédit de la demande à la gestion des défaillances en passant par le comité de crédit, le déboursement et le recouvrement ; quant aux tests d'existences et de conformités ils nous ont permis d'apprécier le niveau de respect des procédures par les acteurs du crédit. En effet, nous avons pu répertorié les différents manquements à chaque étape de la procédure.

Conclusion

Dans cette partie, nous avons eu à faire un tour d'horizon dans le domaine de la micro finance. Cela nous a permis de comprendre ses conditions de crédit basées sur la solidarité des membres, le processus de crédit ainsi que la gestion des défaillances.

Nous avons également présenté dans cette partie des notions sur la cartographie des risques telles que analysées par des spécialistes ainsi que des auditeurs internes et des gestionnaires de risques chevronnés.

Nous avons enfin présenté notre modèle d'analyse sur lequel nous nous baserons pour élaborer la cartographie des risques de crédit de ASUSU CIIGABA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie : Conception de la cartographie des
risques de crédit de ASUSU CIIGABA

Introduction

La revue de la littérature nous a permis de mieux appréhender les principes et la démarche à suivre pour élaborer une cartographie des risques.

Nous allons appliquer cette démarche en nous appuyant sur notre modèle d'analyse pour élaborer la cartographie des risques de crédit de ASUSU CIIGABA. Ainsi, la méthode d'identification des risques selon Renard sera utilisée pour identifier les risques, puis nous évaluerons à partir d'une échelle de mesure que nous nous donnerons, les hiérarchiser et pour enfin arriver à la présentation de la matrice des risques.

Le premier chapitre sera consacré à une présentation de ASUSU : ses sources de financement, son organisation, ses procédures et sa politique de crédit.

Le second chapitre présentera les résultats de l'analyse découlant de l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. Nous présenterons par la suite la matrice des risques de ASUSU CIIGABA.

Le troisième chapitre sera consacré aux recommandations que nous formulons à l'endroit des responsables de ASUSU CIIGABA afin de réduire le niveau de certains risques tout en veillant à ce que des risques insignifiants ne prennent de l'ampleur pour devenir des risques majeurs.

Chapitre 4 : Présentation et procédures de crédit de ASUSU CIIGABA

Introduction

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps l'institution nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA. Il s'agira de faire son historique, de présenter ses produits et services ainsi que sa structure organisationnelle. Dans un second temps nous étalerons sa politique de crédit principale outil d'action de toute institution de micro finance ainsi que ses procédures d'octroi de crédit aux populations cibles.

4.1. Présentation

4.1.1 Historique

AQUADEV est une organisation non gouvernementale à but non lucratif pour la solidarité et le développement internationale. Fondée en 1987, elle a son siège en Belgique. Elle intervient au Niger dans les secteurs de sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'environnement et la micro finance à travers la cellule d'appui institutionnel en micro finance, ADFinance, mise en place en 1999.

Depuis 1999, AQUADEV est active dans le domaine de la micro finance à travers les cellules ADFinance, qui sont par ailleurs le dispositif interne dans lequel sont gérées les activités de micro finance.

L'adhésion massive des masses populaires défavorisées, l'intérêt que cette source de financement représente aux yeux des adhérents ainsi que leur niveau d'organisation a conduit ADFinance Niger à créer la coopérative d'épargne et de crédit « KAANI » à Niamey. Celle-ci est issue d'un projet de promotion de groupements féminins de la commune Niamey 2. Aujourd'hui KAANI est entièrement autonome financièrement et continue à bénéficier de l'appui-conseil de la cellule.

ADFinance est depuis 2003 le maître d'ouvrage délégué choisi par le projet de réduction de la pauvreté (PRP/BAD) pour son volet micro crédit.

Pendant la même année, un accord cadre a été signé avec l'UNICEF pour la gestion des fonds de crédits de ses zones d'intervention dans les régions de Maradi et de Zinder.

La cellule ADFinance a également signé en Août 2005 une convention avec DANIDA pour la gestion du projet promotion et financement de la Micro Entreprise (PPF-ME) dans le cadre du programme ADDR2 (Appui Danois pour le Développement Rural).

Depuis juin 2005, suite aux constats établis sur le paysage de la micro finance au Niger, la cellule a opté pour l'institutionnalisation de toutes ces activités de micro crédit dans un seul dispositif opérationnel dénommé Institution Nigérienne de Micro finance ASUSU CIIGABA dont le siège social est à Niamey.

La vision de ASUSU CIIGABA est « offrir de manière efficiente divers services financiers adaptés aux besoins des micro entrepreneurs à faibles revenus en milieu rural, urbain et péri urbain » ; sa mission est de « assurer la mise en place institutionnelle et le développement de divers services financiers d'ici 2008 »

4.2 Typologie des clients et activités

Pour bénéficier des services de ASUSU, les micro entrepreneurs individuels ou groupes / groupements de micro entrepreneurs font l'objet de sélection. Ils bénéficient d'une gamme de formation sur l'utilisation des services financiers et le développement de la micro entreprise.

4.2.1 Typologie des clients

ASUSU dispose de trois types de clients : les Associations d'Epargne et de Crédit (AEC) ; les Groupes de Solidarité (GS) et les clients individus (CI).

4.2.1.1 Les Associations d'Epargne et de Crédit

Elles sont constituées de groupements féminins ou mixtes de personnes réunies par affinité et ayant des revenus limités. La taille des groupements varie entre 9 et 20 personnes. Une AEC est constituée en son sein de sous-groupes de 3 à 5 personnes au plus. Les membres se choisissent entre eux et se cautionnent mutuellement au sein d'un sous groupe et au sein de l'AEC. L'ordonnance 96-067 du 09 Novembre 1996 régissant les groupements ruraux en général s'applique également aux AEC à partir du deuxième cycle de crédit. Elles disposent par conséquent d'un statut, d'un bureau et d'un règlement intérieur. Cette reconnaissance juridique leur confère plusieurs avantages dont entre autres celui d'ester en justice en cas de litige.

4.2.1.2 Les Groupes solidaires (GS)

Les GS regroupent trois clients qui se choisissent par affinité. Ces trois clients s'inscrivent individuellement en tant que « personne physique », mais acceptent d'être solidaires en cas de non remboursement de l'un d'entre eux. Le GS contrairement à l'AEC n'a aucune reconnaissance juridique. Ce n'est pas le GS qui est client de ASUSU mais l'individu en tant que membre. Toutefois le GS est organisé et dispose d'un bureau et de règles de fonctionnement qu'il se donne librement.

4.2.1.3 Les individus :

Lorsque leurs activités atteignent un certain niveau, certains membres des AEC et des GS trouvent préférables d'évoluer de manière individuelle. Ces personnes pourront alors se détacher de leurs AEC et de leurs GS pour bénéficier des services individuels. Bien entendu, les conditions d'accès aux services ne sont pas les mêmes.

Les associations ou organisations ayant une reconnaissance légale et autorisées à exercer par les autorités constituent le second type de clients individuels de ASUSU.

4.2.2 Activités et produits de ASUSU CIIGABA

4.2.2.1 Activités de ASUSU CIIGABA

L'Institution Nigérienne de Micro Finance INMF ASUSU CIIGABA offre des services financiers selon la méthodologie de crédit direct avec éducation aux micro entrepreneurs organisés en groupes solidaires ou en Associations d'Epargne et de Crédit (AEC). Les modes d'intervention en terme de groupes solidaires de 3 personnes concernent les centres urbains de concentration d'activités situés dans les localités qui abritent les guichets. Quant à l'intervention dans les villages, elle se fait à travers les Associations d'Epargne et de Crédit (AEC); groupements de 09 à 20 personnes organisées en sous-groupes. Cette stratégie vise la mise en œuvre et le renforcement du principe de la caution solidaire.

4.2.2.2 Les produits de ASUSU CIIGABA

L'INMF ASUSU CIIGABA a deux produits principaux :

- l'épargne à vue
- le crédit

4.2.2.2.1 L'épargne

ASUSU ne dispose que d'un seul produit d'épargne « l'épargne à vue » ; le compte d'épargne est automatiquement ouvert lors de l'inscription du membre et ne génère aucun revenu. Cependant cette épargne est un préalable pour accéder au crédit.

4.2.2.2.2 Le crédit

Il existe trois (3) types de crédit au niveau de ASUSU : le crédit fonds de roulement, le crédit warranté et le crédit embouche.

4.2.2.2.2.1 Le crédit « Fonds de roulement »

Il s'agit d'un crédit octroyé aux clients exerçant une activité génératrice de revenus. Cette forme de financement ne concerne pas l'embouche.

Le remboursement (échancier) d'un crédit « fonds de roulement » est mensuel du fait du type d'activités financées.

Le taux d'intérêt est de 2% mensuel, la pénalité de retard est de 3% mensuel sur le montant échu (intérêts + capital).

Le crédit « fond de roulement » est octroyé par cycle quelqu'en soit le type de client, il existe également un plafond de crédit par cycle et par type de client.

4.2.2.2.2.2 Le crédit « embouche »

Le crédit « embouche » n'est accessible qu'aux groupes qui ont parfaitement respecté les échéances d'un premier cycle de crédit, et ne concerne que les petits ruminants au premier tour et les gros ruminants au second tour. Etant donné les risques liés à l'embouche, et les

frais élevés de fourrage, ce produit n'est pour l'instant disponible que sur une période de 4 à 6 mois avant la tabaski pour les petits ruminants et toute l'année pour les gros ruminants.

4.2.2.2.3 Le crédit « warranté »

Les produits de warrantage sont le mil, le sorgho, l'arachide, le niébé, le gombo, le souchet, le sésame et les produits maraîchers.

La durée du crédit est de 4 à 6 mois, et le montant octroyé doit correspondre à 70% de la valeur du stock sous surveillance.

4.2.2.2.3 La politique de crédit

Conformément à la déontologie du métier et aux instructions régissant les IMF dans l'espace UEMOA, ASUSU dispose d'une politique de crédit. La politique de crédit est l'outil par excellence dans lequel est résumée la politique de gestion des risques de crédit de l'IMF (Lucien, 2006:109). Celle de ASUSU distingue la méthodologie et les conditions de crédit selon la nature du client (AEC, GS, CI).

Ainsi, l'accès au crédit des AEC suit une démarche basée sur quatre phases :

- **phase de sensibilisation :**

Durant cette phase, le Chargé de Prêts prend contact avec le groupe cible. Il sensibilise ce groupe et l'informe des pratiques et procédures de ASUSU. Lorsque le groupe cible s'engage à travailler avec ASUSU, le chargé de prêt les organise en AEC ou en GS.

Cette phase ne doit pas dépasser trois mois. Chaque semaine le chargé de prêts dispense un thème de formation. Les principaux thèmes abordés ont trait entre autres à l'accès à la vie associative, aux rôles et responsabilités des membres, à la politique de crédit, aux procédures de reconnaissance juridiques etc. A l'issue de cette phase, l'AEC doit pouvoir mettre en place son bureau, élaborer son règlement intérieur qui sera accepté par tous les membres et établir sa première demande de crédit.

- la phase d'apprentissage

La phase d'apprentissage est une phase au cours de laquelle l'AEC bénéficiera de ses premiers crédits. Cette phase se déroule en trois cycles et la durée d'un cycle varie de 3 à 9 mois. Au cours de cette phase, le chargé de prêt effectuera mensuellement des visites sur le terrain pour vérifier la bonne utilisation des fonds mais aussi pour apporter un complément à la formation des AEC dans les domaines de technique de gestion des activités génératrices de revenus (AGR).

- la phase d'autonomisation

Après la phase d'apprentissage, l'AEC devrait pouvoir être autonome quant aux opérations monétaires. Le chargé de prêt continuera à effectuer des visites ponctuelles de contrôle de destination de crédit, d'appui- conseil, et de recyclage au besoin.

Quant à l'accès au crédit des GS, elle est plus souple mais plus sécurisé.

En effet, les groupes solidaires sont constitués en majeure partie par les membres des AEC ayant accomplis avec succès les trois cycles de crédit dans les AEC et qui ont besoin de plus de fonds pour soutenir leurs activités. Ils bénéficient de montants de crédit relativement élevés et des conditions de remboursement assez souples. Toutefois ASUSU anticipe certains risques en leur exigeant la caution solidaire à partir d'un document appelé « manifeste d'engagement », dans lequel les trois (3) membres du GS s'engagent mutuellement à rembourser le crédit en cas de défaillance d'un d'entre eux. Ce document est signé par tous les membres et est légalisé par les autorités publiques. Une épargne nantie est également constituée et vaut 25% du montant octroyé. Ce montant n'est décaissable qu'après le remboursement du crédit. Lorsqu'un crédit est refusé à un membre du GS lors du Comité de Crédit, les autres membres du même GS verront leur demande également refusée ou reportée. Ils pourront alors choisir entre une nouvelle demande ou la création d'un nouveau GS.

L'accès au crédit des clients individuels, contrairement aux autres est assorti obligatoirement d'une garantie réelle (hypothèque, nantissement de biens ou gages sur véhicule) ou d'une caution. Elle n'est fondamentalement pas très différente du crédit bancaire.

4.3 Organisation et fonctionnement

L'institution Nigérienne de Micro Finance (INMF) ASUSU CIIGABA est composée de deux organes de décision (l'assemblée générale, le conseil d'administration), d'un organe de gestion (Direction générale) et de plusieurs fonctions opérationnelles.

4.3.2 L'Assemblée Générale

ASUSU CIIGABA est une association souveraine composée de tous les membres ayant adhéré. L'assemblée générale est l'instance suprême de l'INMF ASUSU CIIGABA. Elle se réunit une fois par an en session ordinaire et est présidée par le président du conseil d'administration.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale sont sanctionnées par un procès verbal, rédigé par le secrétaire du conseil et porté sur un registre coté et paraphé.

4.3.3 Le conseil d'administration

L'assemblée générale désigne en son sein les membres du conseil d'administration ; leur mandat est de deux ans renouvelable. Le conseil d'administration a pour missions de :

- Veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'assemblée générale ;
- Se prononcer sur le programme d'activités et le budget proposés par la Direction Générale ;
- Examiner les comptes de l'association établis sous la responsabilité du Directeur Général ;
- Arrêter les comptes et établir le rapport annuel qui sera présenté à l'Assemblée Générale ;
- Assurer la promotion, l'animation et le rayonnement de l'association sur les plans national et international ;
- Proposer à l'Assemblée Générale la nomination du Directeur Général

4.3.4 La Direction Générale

Le Directeur Général est un salarié ayant pour mission d'assurer la gestion des activités. Il est proposé par le conseil d'administration et sa nomination est entérinée par l'Assemblée Générale selon la procédure de recrutement décrite dans le règlement intérieur. Le Directeur Général assure la gestion de l'institution conformément au mandat que lui a attribué le Conseil d'Administration.

Il prépare et exécute son programme d'activités annuel approuvé par l'Assemblée Générale dans le respect des dispositions du manuel de procédures, et du règlement intérieur ; il est l'ordonnateur du budget et veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ; il signe les contrats avec tout partenaire au développement ou institution financière nationale ou internationale, sur autorisation du conseil d'administration ;

4.3.5 Le responsable administratif et financier :

Le responsable administratif et financier assure la gestion quotidienne des activités administratives et financières conformément aux dispositions de son cahier des charges et de la procédure administrative et financière. A ce titre il est responsable de la bonne tenue de la comptabilité, de la gestion des dossiers du personnel, de la gestion du stock, du bon rapport avec les fournisseurs et de la gestion fiscale.

Il est assisté dans sa mission de trois comptables dont un itinérant qui assure les fonctions comptables au niveau des branches et des guichets.

4.3.6 Le chargé du contrôle interne :

Il assure le contrôle à priori et à posteriori de toutes les opérations financières de ASUSU. A ce titre il veille au respect strict des procédures administratives et financières ainsi qu'à leurs mises à jour régulières afin de minimiser ou de corriger les insuffisances du manuel. Il assure également le respect des conventions signées avec les partenaires.

Il est assisté dans sa mission par un contrôleur interne itinérant qui assure ces mêmes fonctions au niveau des branches et des guichets et qui rend compte au contrôleur interne du siège.

Au regard de la mission assigné à ce service, il s'agit ici plutôt d'un service d'audit interne que d'un service de contrôle interne qui d'ailleurs n'existe pas et constitue un abus de langage dans le milieu du management.

4.3.7 Responsable du portefeuille et du suivi/évaluation

Le responsable de portefeuille et du suivi évaluation est chargé de la recherche, de la collecte, de l'analyse et du traitement des informations qualitatives et / ou quantitatives sur les conditions de mise en œuvre des opérations de l'institution et des résultats obtenus, dans le but de donner la vision la plus complète possible et favoriser des choix judicieux au cours de l'exécution du programme. Il établit un reporting mensuel et annuel de ASUSU et détermine le niveau de tous les indicateurs de performance des branches. Il joue le rôle de gestionnaire et d'animateur du système d'information Il détermine également le niveau du portefeuille à risque et veille au respect des ratios de la BCEAO en matière de gestion des IMF.

4.3.8 Le responsable informatique

Il veille au bon fonctionnement du réseau intranet de ASUSU (ADBanking) au niveau de toutes les branches informatisées et aussi à sa sécurisation afin de sauvegarder les informations de ASUSU.

Il assure également la formation et la mise à niveau des agents de ASUSU à l'utilisation de l'intranet.

4.3.9 Les chefs de branches :

Ils assurent la représentation institutionnelle et opérationnelle au niveau régional. Ils ont pour mission de mettre en œuvre le programme de travail approuvé au titre de l'exercice. Ils ont pour attribution :

- la supervision des opérations au niveau de la Branche (gestion du portefeuille, gestion de la trésorerie)
- l'élaboration du plan de travail et du budget de la Branche
- l'exécution du budget de la Branche
- la gestion du portefeuille client

- la coordination des activités des Chargés de Prêts
- la coordination des activités des Agents de Guichets
- la gestion de l'ensemble du personnel de la Branche
- la gestion du matériel mis à disposition de la Branche (matériel roulant, matériel informatique)
- la gestion des relations entre la Branche, le siège et les partenaires locaux

4.3.10 Les chargés de prêt

Le Chargé de Prêts assure directement les opérations d'épargne et de crédit avec la clientèle sous la supervision du Chef de Branche. Il a pour attributions :

- l'identification et l'enregistrement des clients (individuels, groupes solidaires, AEC) dans les points de concentration d'activités et dans les villages cibles
- l'animation, la formation des AEC et des groupes solidaires
- l'évaluation des clients (individuels, groupes solidaires, AEC)
- la préparation du dossier de crédit pour la tenue du Comité de Crédit
- la présentation des dossiers de crédit au Comité de Crédit
- le suivi du déboursement des crédits
- le suivi du remboursement des crédits
- la collecte des remboursements de crédit des AEC dans les villages cibles
- le suivi du portefeuille à risque (PAR)
- la gestion des recouvrements de crédit
- la collecte de l'épargne des AEC dans les villages cibles
- l'enregistrement des données dans le système du reporting
- l'enregistrement des données dans le système de suivi-évaluation

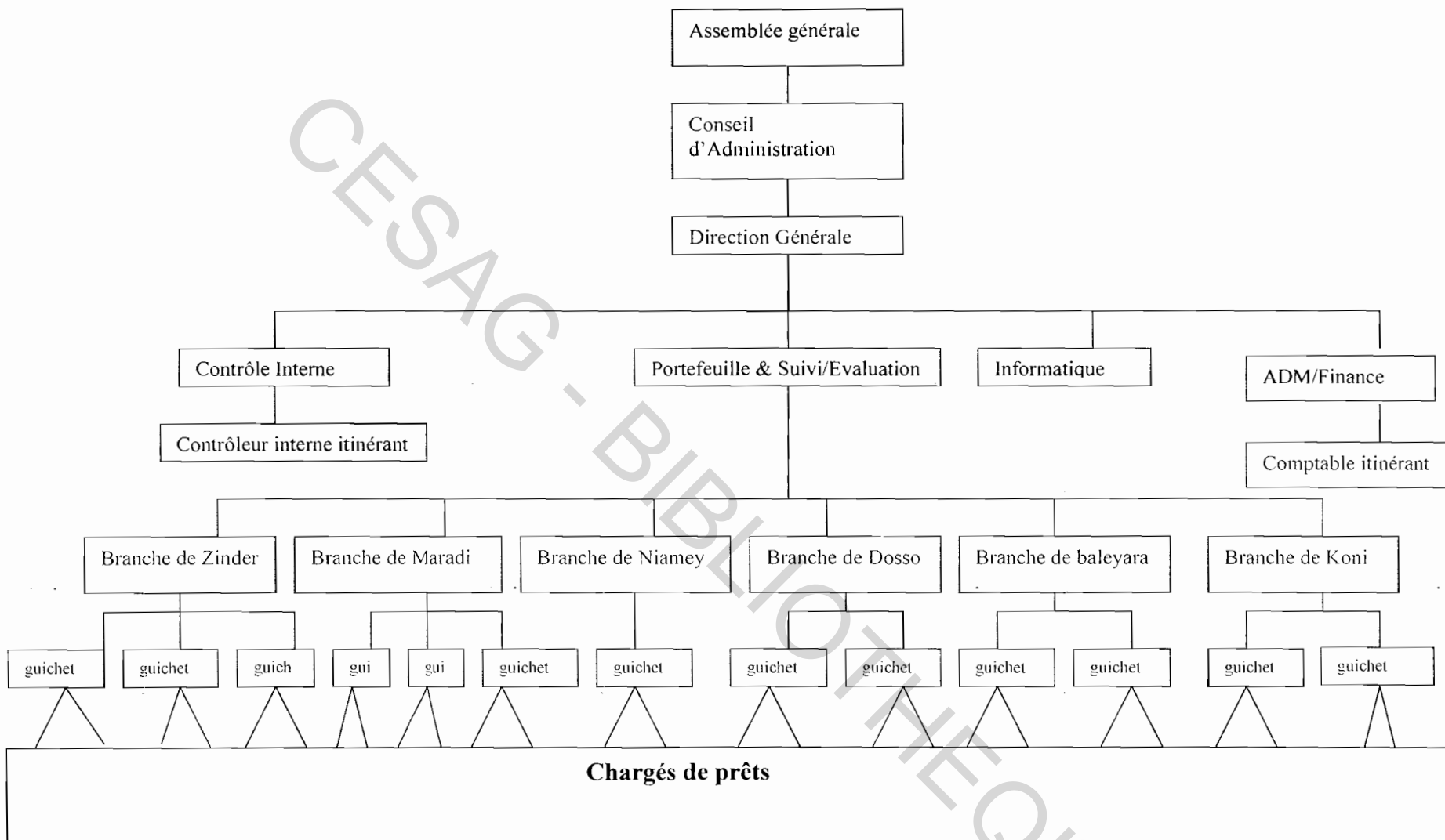
4.3.11 Les agents de guichet :

L'Agent de Guichet assure l'ensemble des opérations de guichet sous la supervision du Chef de Branche. Il a pour attributions :

- l'accueil et l'enregistrement des clients (individuels, groupes solidaires)
- la préparation, l'animation et la formation des nouveaux clients

- les opérations de dépôt et de retrait d'épargne
- les opérations de remboursement des prêts
- la bonne tenue, le rangement et l'archivage de tous les supports d'opérations
- la bonne tenue du dispositif de reporting et de suivi-évaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE



4.4 Description des procédures opérationnelles de crédit

4.4.1 L'adhésion :

L'adhésion est le lien juridique qui lie ASUSU à ses clients et conditionne également l'accès à ses services. Les modalités d'adhésion varient selon l'appartenance du client à un groupe ou non.

4.4.1.1 Adhésion des AEC :

Pour adhérer à ASUSU, une AEC doit réunir les conditions suivantes :

- Payer 5000 FCFA de frais d'inscription
- Ouvrir un compte d'épargne
- Faire un dépôt minimum de 5000 FCFA
- Accepter le principe d'épargne
- Avoir un règlement intérieur
- Avoir mis en place un bureau
- Accepter les principes et conditions de ASUSU

4.4.1.2 Adhésion des Groupes Solidaires :

Le chargé de prêt rencontre ensemble les trois clients constituant le Groupe Solidaire (GS) et voulant adhérer. Pour ce faire ils doivent remplir les conditions suivantes :

- Payer 3000 FCFA de frais d'inscription par membre ;
- Ouvrir un compte d'épargne par membre
- Déposer le dépôt minimum de 5000 FCFA sur chacun des trois comptes ;
- Accepter le principe d'épargner
- Accepter les principes et conditions de ASUSU
- Accepter de faire légaliser le manifeste d'engagement concernant la caution solidaire

Au moment de l'inscription, les membres du GS doivent se munir d'une pièce d'identité valable et de 2 photos d'identité chacun.

4.4.1.3 Adhésion du client individuel

Le client individuel (CI) s'inscrit individuellement auprès d'ASUSU. Le CI peut être une personne physique ou morale.

S'il s'agit d'une personne morale, le CI doit remplir les conditions suivantes :

- se munir d'une pièce légale attestant son existence (agrément),
- payer 5.000 FCFA de frais d'inscription,
- ouvrir un compte d'épargne,
- déposer le dépôt minimum de 5.000 FCFA,
- accepter le principe d'épargner,
- accepter les principes et conditions d'ASUSU,
- avoir une reconnaissance légale.

S'il s'agit d'une personne physique, le CI doit remplir les conditions suivantes :

- se munir d'une pièce d'identité valable,
- se munir de deux photos d'identité,
- payer 3.000 FCFA de frais d'inscription,
- ouvrir un compte d'épargne,
- déposer le dépôt minimum de 5.000 FCFA,
- accepter le principe d'épargner,
- accepter les principes et conditions d'ASUSU.

Chaque client (CI, GS ou AEC) reçoit un carnet d'épargne et de crédit. Une fiche de crédit et une fiche d'épargne sont également créées au niveau du guichet. La fiche d'épargne sera mise à jour en même temps que le carnet d'épargne du client. Il en est de même pour le carnet de crédit et la fiche de crédit. Ces documents doivent être rapprochés à chaque opération d'épargne ou de crédit afin de maintenir les soldes identiques.

4.5 Ouverture du crédit :

La mise en place de crédits pour les GS 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 ; un prélèvement de 10 à 20% du montant du crédit sera retenu comme épargne nantie. Quant aux AEC, la mise en place du 1^{er} crédit est conditionnée par : l'élaboration d'un règlement intérieur, la formalisation des sous-groupes, l'ouverture d'un compte d'épargne et au moins un versement des cotisations des membres en plus du dépôt minimum.

4.5.1 La demande de prêt :

La demande de prêt d'un GS ou d'une AEC se fait en présence de tous les membres du GS ou de l'AEC concerné (e). Cela permet une évaluation correcte des besoins et de la solvabilité de chacun des membres par ses semblables.

Le chargé de prêt doit s'assurer que le crédit sera remboursé sans difficulté. Pour cela, il doit étudier l'environnement et le mode de fonctionnement de la micro entreprise : marché et approvisionnement (clients et concurrents, fournisseurs, conditions d'achats et de ventes etc.)

Chaque demande de crédit doit être formulée à l'aide d'une fiche de présentation. Cette fiche est remplie par le chargé de prêt en présence des membres concernés. La fiche de présentation devra contenir un maximum d'informations détaillées liées à l'activité du membre, à son historique au sein de ASUSU CIIGABA, à l'historique de ses activités etc.

Sur cette fiche, il est permis au chargé de prêt de donner son appréciation sur le montant de la demande de crédit car connaissant mieux le client.

Tous les dossiers de demande de crédit sont par la suite transmis au comité de crédit pour appréciation.

↓ Test de conformité et de permanence sur l'étude des dossiers

Le test de conformité a été effectué à partir d'un échantillon de trente (30) dossiers dont dix (10) dossiers AEC, dix dossiers (10) GS.

Ces dossiers ont été tirés au sort dans chaque lot constitué par les clients d'un type donné.

Le test a constitué à voir si ces dossiers pris au hasard répondent aux conditions de ASUSU pour accéder au crédit. Les résultats de ce test sont illustrés par le tableau suivant :

A : le dossier de prêt comprend toutes les pièces exigées (RI, fiche de présentation, photo, FI.)

B : l'épargne obligatoire et les autres frais ont été constitués

C : existence d'une garantie (caution solidaire, manifeste d'engagement pour les GS)

Tableau N°7 : test de conformité et de permanence de l'étude des dossiers

N°AEC	326	378	418	43	83	272	249	359	64	258
A	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	N/A	non	non
B	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
N°GS	165	52	1249	188	123	151	172	178	55	190
A	oui	non	oui	non	non	oui	non	non	oui	oui
B	oui	oui	N/A	N/A	oui	oui	oui	oui	oui	oui
C	oui	oui	N/A	oui	oui	oui	oui	non	non	oui

Oui : test satisfaisant

Non : test non satisfaisant

N/A : non applicable

Conclusion

Ce test n'est pas totalement satisfaisant puisque certains dossiers bien qu'incomplets car ne comprenant pas de photos sont examinés ; le manifeste d'engagement tenant lieu de caution solidaire n'existe pas pour certain GS ou n'est pas légalisé dans certains cas.

L'accès au crédit des clients individue's présente certaines particularités. En effet, en plus de l'étude de l'environnement et le mode de fonctionnement de la micro entreprise qui est effectué, ASUSU CIIGABA exige les conditions complémentaires suivantes :

- Une caution financière de 30% du montant est demandée ;
- Le client doit présenter une garantie permettant de rembourser le prêt en cas de défaillance (acte de cession, avaliseur etc.) ;
- Une authentification de la garantie est faite ainsi qu'une évaluation de la valeur de la garantie proposée.

Le montage du dossier est fait par un chargé de prêt et est analysé par la suite par le chef de branche qui donne son avis motivé sur le dossier.

Le montage du dossier effectué, celui-ci est soumis à un comité de Direction par le chef de branche et non à un comité de crédit qui doit statuer sur l'éligibilité ou non du dossier de prêt.

↓ Test de conformité et de permanence sur le montage du dossier

Nous avons sélectionné au hasard 10 (dix) dossiers de clients individuels. Nous vérifierons si ces dossiers avant leur passage au comité de Direction ont suivi toute la procédure. Les résultats du test sont présentés dans le tableau suivant :

A : le dossier de prêt comprend toutes les pièces exigées

B : l'épargne obligatoire et les autres frais ont été constitués

C : existence d'une garantie (acte de cession, avaliseur)

N°CI	133	237	227	257	14	69	251	29	170	116
A	oui	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
B	oui	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
C	oui	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Conclusion :

Ce test est satisfaisant. En effet sur les 10 (dix) dossiers analysés, 2 (deux) ont fait une demande de prêt et répondent aux conditions de ASUSU. Les 8 (huit) autres en dépit de leurs opérations de dépôts et de retraits n'ont jamais effectué une demande de crédit.

4.5.2 Le comité de crédit

Le chef de branche et les différents chargés de prêts constituent le comité de crédit dont le chef de branche est le président. Ce comité doit observer une décision consensuelle sur la base des règles suivantes :

- Le montant à retenir doit être raisonnable et doit tenir compte de l'effort en terme d'épargne du client, de la capacité du secteur à financer, de l'environnement économique (marché, risque etc.) 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

Chaque chargé de prêt prépare avant le comité de crédit une liste des dossiers qu'il compte présenter. Concernant les AEC, cette liste ne doit pas comporter les détails individuels mais seulement les éléments suivants :

- numéro du client
- nom du village
- nom de l'AEC
- montant demandé

- montant accordé
- Observations

Dans les branches informatisées, le chargé de prêt introduit au préalable les demandes de crédit dans ADBanking (logiciel intranet). Cela lui permet d'imprimer le rapport des dossiers en attente, qu'il présentera au comité de crédit à la place de la liste présentée ci-dessus

Avant la tenue du comité, le chef de branche doit s'assurer de la disponibilité des fonds à octroyer.

A l'issue du comité de crédit, le chef de branche dresse un procès verbal (PV) qui doit présenter les éléments ci après :

- La date du comité
- Le nombre de dossiers analysés
- Le nombre de dossiers approuvés
- Le nombre de dossiers suspendus ou rejetés avec leurs motifs
- La liste des participants
- Les annexes comprenant la liste des clients et d'AEC avec les montants sollicités et approuvés, le nombre d'échéances, éventuellement les montants accordés par catégorie d'AGR

Le chef de branche lit le PV au comité et obtient la non objection de tous. Il fait signer le PV à tous les membres ayant participé à la délibération.

Dans les branches informatisées, le chef de branche confirme l'approbation des dossiers au niveau du logiciel ADBanking, avec le chargé de prêt concerné.

Pour ce qui est des clients individuels, le comité de Direction se réunit et statue sur les dossiers en se basant sur la politique de crédit et d'autres critères complémentaires:

- L'authentification de la garantie ;
- La valeur de la garantie doit couvrir le montant du prêt ;
- le taux d'intérêt est variable selon la nature de l'activité et sa durée;
- la durée du prêt est variable selon l'appartenance du client à un cycle donné.

4.5.3 Approbation et appel de fonds :

Les fonds ne peuvent être déboursés sans l'approbation du chargé du portefeuille. Si des fonds supplémentaires sont nécessaires, le chef de branche le notifie sur la demande d'approbation. Le chargé du portefeuille informe le chargé de l'administration et des finances qui prendra des dispositions pour transférer les fonds supplémentaires.

4.5.4 Information du client et signature du contrat :

Le chargé de prêt fait le point de ses dossiers et informe le client de façon courtoise de la décision du comité de crédit, et selon les cas :

- Lorsque le dossier du client est rejeté ou suspendu :

Le chargé de prêt rencontre le client et l'informe de la décision du comité avec les motifs mentionnés sur la fiche du comité.

- lorsque le dossier est accepté
 - Le chargé de prêt rencontre le client et l'informe de la décision du comité avec le montant qui lui est accordé de même que l'amortissement du prêt (capital + intérêt) selon les échéances prévues par la politique de crédit et mentionné sur la fiche de comité ;
 - remplit le contrat selon la durée du remboursement prévu par la politique du crédit ;
 - Fait signer les contrats au client et s'assure de la conformité des signatures apposées ; avec celui du livret individuel ;
 - Explique clairement le reste du document au client et surtout comment le remplir ;
 - Fixe un rendez vous au client pour le jour du déboursement.

↓ Test de conformité et de permanence

A partir de notre échantillon initial, nous avons vérifié si tous les contrats de prêt sont conformes, si ils sont signés et si les signatures sont conformes à celles figurant sur la demande de crédit. Les résultats de ce test sont donnés par le tableau suivant :

Tableau 8 : Test de conformité et de permanence de la validité des contrats des AEC et des GS

N°AEC	326	378	418	43	83	272	249	359	64	258
K	oui	oui	N/A	oui	non	oui	non	non	oui	non
L	oui	oui	N/A	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
M	oui	oui	N/A	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
N°GS	165	52	1249	188	123	151	172	178	55	190
K	non	non	N/A	N/A	non	N/A	non	non	non	non
L	oui	oui	N/A	N/A	oui	N/A	oui	oui	oui	oui
M	oui	oui	N/A	N/A	oui	N/A	oui	oui	oui	oui

Oui : satisfaisant

non : insatisfaisant

N/A : non applicable

K: le contrat de prêt est rempli conformément aux décisions de délibération et aux conditions d'octroi de crédit en vigueur

L: le contrat de prêt est signé

M : conformité de la signature à celle figurant sur la demande de prêt

Conclusion

Ce test n'est pas globalement satisfaisant, certains contrats ne sont pas parfaitement remplis (l'état civil des responsables de groupe, la date de la première échéance ou de la dernière). Par contre tous les contrats sont signés et les signatures sont identiques à celles figurant sur les demandes de crédit.

Pour ce qui est des clients individuels, après la réunion du comité de Direction, la décision est envoyée au chef de branche, qui à son tour contacte le client et l'informe de la décision prise. Si ce dernier est d'accord avec la décision du comité de Direction, le chef de branche élabore un contrat en deux exemplaires qu'il fait signé par le client après lui avoir expliqué toutes les clauses.

↳ Test de conformité et de permanence

Toujours à partir de notre échantillon initial constitué de 10 (dix) clients individuels pris au hasard, nous avons vérifié si tous les contrats de prêt sont conformes, si ils sont signés. Les résultats de ce test sont donnés par le tableau suivant :

Tableau N° Test de conformité et de permanence de la validité des contrats des C I

N°CI	133	237	227	257	14	69	251	29	170	116
K	oui	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
L	oui	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
M	oui	oui	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Oui : satisfaisant

non : insatisfaisant

N/A : non applicable

K: le contrat de prêt est rempli conformément aux décisions de délibération et aux conditions d'octroi de crédit en vigueur

L: le contrat de prêt est signé

M : conformité de la signature à celle figurant sur la demande de prêt

Conclusion :

Ce test est satisfaisant car tous les clients ayant obtenu un accord de crédit ont des contrats parfaitement remplis et signés.

4.5.5 Déboursement du crédit :

Le déboursement intervient après la signature du contrat avec ASUSU CIIGABA.

Pour le cas des AEC il s'effectue en présence de tous les membres de l'AEC. Les membres sont séparés physiquement en sous groupe. Le chargé de prêt remet le montant de chaque sous groupe à son responsable. C'est au responsable de distribuer les montants respectifs devant le chargé de prêt.

Pour les GS et les CI, le déboursement s'effectue au niveau du guichet. Dans ce cas ci, la présence du chargé de prêt n'est pas requise. En ce qui concerne les GS, les trois membres doivent se présenter ensemble.

4.5.6 Suivi du crédit

La politique de crédit de ASUSU prévoit un suivi du prêt après le déboursement. Ce suivi se traduit par une visite chez le client quinze jours après le déboursement et vise à rappeler aux clients les échéances de remboursement afin de garantir un bon taux de remboursement mais aussi de s'assurer que le client ne détourne pas le crédit de son objet.

Chaque chef de branche établit un rapport mensuel de son portefeuille et l'envoie au responsable de l'informatique qui les compile dans un délai de quinze jours après la fin du mois. Ce reporting une fois élaboré est ventilé aux membres du comité de Direction qui doivent apprécier et prendre les mesures qui s'imposent.

4.5.7

Le remboursement

A l'échéance, le chargé de prêt se présente chez les clients pour recouvrer les montants arrivés à échéance puis les achemine au guichet pour enregistrement.

Les clients n'ayant pas remboursés la somme due à l'échéance doivent payer des pénalités de retard qui s'élèvent à 3% mensuel sur le montant échu (capital + intérêt).

Dans le souci d'améliorer la qualité de son portefeuille, ASUSU utilise plusieurs méthodes pour recouvrer les créances des clients récalcitrants dont certains sont animés de mauvaise foi. Ainsi, les leaders d'opinions, les leaders religieux et les sages de la localité sont mis à contribution à chaque fois que besoin se fait sentir. ASUSU va plus loin lorsque le client est toujours animé de mauvaise foi en sollicitant les services de la Gendarmerie Nationale ; cette sollicitation qui constitue le dernier recours n'est en réalité que dissuasive.

Lorsque toutes les actions menées sont restées vaines alors la dernière solution est le provisionnement des créances douteuses. Il s'agira d'appliquer l'instruction N°40 de la BCEAO relative au déclassement des crédits en souffrance et à leur provisionnement.

Ce provisionnement est effectué en fin d'exercice et est résumé par le tableau suivant :

Tableau N°9 : provisionnement des créances en souffrance selon l'instruction N°40 de la BCEAO

Durée de l'échéance impayée	pourcentage de provisionnement
De 3 à 6 mois	40% du solde restant dû déduction faite du dépôt de garantie
De 6 à 12 mois	80% du solde restant dû déduction faite du dépôt de garantie
Plus de 12 mois	créance irrécouvrable

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons fait l'historique de l'institution Nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA, présenté ses produits, ses clients, son organisation ainsi que sa politique et ses procédures de crédit.

Nous avons effectué des tests d'existence et de conformité en vue de nous assurer de l'application de cette politique de crédit dans l'exercice des activités de l'institution. Les résultats de ces tests ont montré quelques manquements mineurs dans l'application des procédures qui doivent être corrigés afin de garantir un portefeuille sain à l'institution.

Chapitre 5 : Cartographie des risques de crédit de l'Institution Nigérienne de Micro Finance ASUSU CIIGABA

Introduction

Dans ce chapitre, nous élaborerons la cartographie des risques de crédit de ASUSU. Nous nous inspirerons de la démarche présentée dans la partie théorique pour identifier les risques, les évaluer, les hiérarchiser et présenter la matrice. Cette matrice, véritable photographie des risques de l'organisation sera analysée afin de dégager les risques les plus significatifs qui peuvent nuire à l'exercice des activités de ASUSU CIIGABA.

5.1 La préparation

ASUSU n'a auparavant jamais réalisé une cartographie des risques : toutefois l'institution dispose d'un système de contrôle interne visant à réduire les risques principalement le risque de crédit qui est le plus fréquent et le plus dangereux des risques en micro finance. Des sessions de formations en gestion des risques sont également réalisées à l'attention de tous les acteurs de la chaîne de crédit afin de les outiller en technique de gestion des risques en micro finance.

Notre étude devrait porter sur la cartographie des risques de crédit de ASUSU dans sa globalité ; cependant, le périmètre de notre étude est limité à la seule branche de Niamey pour des raisons logistiques.

Dans notre démarche nous comptons associer toutes les parties prenantes au processus de crédit. Nous nous sommes ainsi entretenus avec le Contrôleur Interne, le Chef de Branche de Niamey, le Responsable du Portefeuille et quelques Chargés de Prêt.

5.2 La collecte et le traitement de données :

Cette étape comprend deux phases : la phase d'identification et la phase d'évaluation des risques. C'est l'étape la plus importante de la cartographie ; de sa réussite dépendra la suite du processus.

5.2.1 Identification des risques

C'est l'une des phases essentielles de la cartographie des risques. Il s'agira d'identifier tous les risques inhérents à l'exercice des activités de crédit de ASUSU CIIGABA. Toutefois nous n'avons pas identifié de manière exhaustive tous les risques inhérents à l'exercice de l'activité mais plutôt les risques essentiels et dont leurs survenances ont un impact sur l'atteinte des objectifs de ASUSU. Pour ce faire nous avons adopté la démarche d'identification de Renard (Renard, 2005 :184).

Ainsi, nous avons découpé le processus de crédit en sous processus et les sous processus en activités puis en tâches de concert avec le contrôleur interne et le chef de branche. Nous avons par la suite déterminé les risques qui peuvent découler de la non exécution ou de la mauvaise exécution d'une tâche donnée.

C'est ainsi que les activités suivantes ont été identifiées :

- Le montage du dossier
- La réunion du comité de crédit
- La mise en place du crédit
- Le remboursement du crédit
- La gestion des crédits en souffrance

Ces activités ont été découpées en tâches élémentaires et les risques inhérents à la non exécution ou à la mauvaise exécution de ces tâches ont été identifiés. Les conclusions de nos travaux nous ont permis de remplir le tableau d'identification des risques de Renard tel que présenté ci-dessous (tableaux 10 à 14):

Tableau N°10: Identification des risques liés au montage du dossier

Tâche	Objectif de contrôle interne	Risque	Evaluation	Dispositif de maîtrise	Constat
Etude de la forme des dossiers de crédit	S'assurer que les dossiers à étudier comportent toutes les pièces demandées.	1. étude de dossiers incomplets	M	(pe) contrôle réciproque des dossiers entre les chargés de prêt	non
contrôle des informations du dossier	S'assurer de la sincérité et de la fiabilité des informations contenues dans le dossier	2. garantie fictive	F	(p) authentification de la garantie	oui
		3. octroi de prêt à des clients indélélicats	F	(p) élaboration d'un répertoire des clients indélélicats.	oui
		4. fausse image du client influençant l'avis du chargé de prêt.	F	(s) enquête préalable, visite sur le terrain	oui
		5. octroi de prêt à des clients inexpérimentés dans une activité.	F	(pc) enquête et visite sur le terrain	oui
		6. octroi de prêt à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres structures de financement.	M	(p) centrale des risques	non
étude de l'environnement économique du client	s'assurer que l'environnement économique est favorable au développement des AGR	7. octroi de prêt dans des secteurs à forte concurrence.	F	(pc) étude de marché à effectuer	oui
		8. octroi de prêt dans des milieux où la fiscalité est pressante.	M	(N) norme macroéconomique	non
étude du secteur d'activité et de l'historique du client	S'assurer d'une bonne appréciation du dossier par le chargé de prêt	9. non prise en compte de l'historique du client en matière de crédit dans l'IMF.	F	(pc) disposition de la politique de crédit	oui
		10. financement dans des secteurs non rentables.	F	(pe, p) faire une étude de marché dans le secteur	oui
		11. financement de projets non pérennes.	M	(pe,p) faire une étude de la rentabilité du projet	oui
		12. octroi de crédit à des clients endettés auprès de leurs fournisseurs.	M	(pe,p) enquête sur le client.	oui
		13. mauvaise évaluation de la capacité du client	F	(p) enquête et visite sur le terrain	oui
		14. financement dans un seul secteur d'activité.	F	(p) diversification des produits de l'IMF.	non
		15. financement dans un secteur à faible débouché	F	(pc) analyse et étude du secteur	non
		16. financement d'activités saisonnières	M	(pc) limitation de financement de ces activités	non

Pe : personne p : procédure N : norme pc politique de crédit
 I : important M : moyen F : faible

Source : nous même

C'est la phase au cours de laquelle les chargés de prêts étudient les dossiers de crédit et donnent leur avis avant le passage au comité de crédit. Cet avis est émis après avoir analysé l'environnement économique, le secteur d'activité, l'historique, la capacité du client. Cette phase comporte des risques car tout manquement ou toute mauvaise analyse conduira inévitablement à l'octroi de prêts inappropriés, par conséquent à des difficultés de recouvrement et même à des défaillances des clients.

Tableau N° 11: Identification des risques lors du comité de crédit

Tâche	Objectif de contrôle interne	Risques	Evaluation	Dispositif de maîtrise des risques	constat
Réunion du comité de crédit	s'assurer du respect de la politique et de la procédure de crédit dans la sélection des dossiers à financer	17. octroi de crédit sans réunion du comité de crédit	F	(p) PV signé par tous les membres	oui
		18. octroi de crédit à des clients délinquants.	F	(pe) suivis permanent des clients	oui
		19. octroi de crédit à des clients ayant déjà un crédit en cours.	F	(pe) mise en place d'un dispositif de suivi du crédit	oui
		20. octroi de prêt à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions.	F	(pe, p) gestion et suivi des clients	oui
		21. octroi de prêts à des clients fictifs.	F	(pe, p) adresse complète des clients et visite des lieux	oui
		22. octroi de prêt à des clients ne disposant pas de l'épargne minimum pour accéder au crédit.	F	(pe,p) vérification des dossiers par tous les membres du comité de crédit.	oui
		23. octroi de crédit non adapté aux besoins du client (durée, échéance...)	M	(pe) étude des revenus du client et de sa capacité de remboursement	oui
		24. dépassement des plafonds de prêt selon la nature et le cycle de crédit.	F	(pe) vérification de cette disposition par tous les membres du comité de crédit.	oui
		25. octroi de prêt exclusivement dans un seul secteur d'activité.	F	(pe) diversification des secteurs à financer.	oui
		26. octroi de prêt dans des secteurs d'activités saturés.	M	(pe) diversification des secteurs d'activités à financer.	oui
27. montant accordé supérieur au montant demandé	F	(pe) interdiction d'octroi de prêt supérieur au montant demandé	oui		
28. octroi de crédit aux personnes âgées.	M	(pe) interdiction de prêter aux personnes âgées.	non		
29. octroi de crédit à des associations fictives.	F	(pe) exiger l'autorisation d'exercice par l'autorité compétente	oui		

Source : nous même

La réunion du comité de crédit est l'activité qui décide de l'octroi de crédit ; elle a des règles de fonctionnement. L'avis du chargé de prêt peut influencer la décision car c'est lui qui connaît beaucoup plus le client. Les manquements du respect de la politique de crédit ou de la procédure à suivre exposent l'institution à de graves risques susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.

Tableau N°12 : Identification des risques liés à la mise en place du crédit

Tâche	Objectif de contrôle interne	Risques	Evaluation	Dispositif maîtrise de risques	constat
Explication et Signature du contrat	S'assurer de la bonne compréhension du contrat par les clients et de la signature de tous les contrats par ces derniers.	30. signature non identique à la signature sur la demande de crédit	F	(pe) rapprochement des deux signatures par le chargé de prêt.	oui
		31. mauvaise compréhension des termes du contrat.	F	(pe ;p) explication des clauses du contrat par le chargé de prêt avant toute signature du client	oui
		32. vice de consentement entraînant la nullité du contrat	F	(pe) sensibilisation et explication du contrat au client avant sa signature	oui
		33. contrat signé par la personne non habilitée.	F	(pe ;p) photo,emprunte et adresse des clients habilités	oui
		34. mauvaise rédaction du contrat	M	(p) disposer des imprimés du contrat	oui
Déboursement du crédit	S'assurer que tous les crédits octroyés ont été déboursés et que chaque client a reçu le montant octroyé conformément au PV du comité de crédit	35. crédit encaissé par un seul membre du groupe (le responsable)	M	(p) distribution du crédit à chaque membre par le chargé de prêt	non
		36. détournement du crédit par le chargé de prêt.	F	(p) signature et délivrance d'un reçu par le chargé de prêt	oui
		37. différence entre crédit octroyé et crédit déboursé.	F	(p) rapprochement PV comité de crédit et reçu du déboursement	oui
		38. non respect du ratio de crédit entre les membres	F	(pe) existence d'un ratio de répartition entre les membres	oui

P : procédure pe : personne

Source : nous même

La signature du contrat est l'étape qui matérialise juridiquement le prêt. Elle lie les deux parties et chacun se voit obligé de respecter ses engagements. Une non signature, une fausse signature ou une mauvaise compréhension des termes du contrat pourrait entraîner plus tard des litiges entre les deux parties. Quant au déboursement elle doit s'effectuer selon les conditions définies par la politique de crédit afin que le montant accordé au client soit recouvrable.

Tableau N° 13 Identification des risques liés au recouvrement

Tâche	Objectif de contrôle interne	Risques	Evaluation	Dispositif maîtrise de risques	constat
Remboursement des crédits à l'échéance transfert et enregistrement des fonds recouvrés	S'assurer de l'exhaustivité des remboursements	39. remboursement Partiel à l'échéance.	F	(pe) rapprochement fiche de remboursement et montant reçu des mains du client.	oui
		40. détournement des fonds remboursés par le responsable du groupe.	F	(p) empêcher la centralisation des remboursements chez le responsable du groupe	oui
		41. changement d'adresse du client.	I	(p) signaler tout changement d'adresse sous peine de paiement de pénalité	non
		42. détournement de l'objet du crédit.	M	(pe) suivi des clients à travers des visites sur le terrain.	oui
		43. remboursement effectué avec des faux billets.	M	(p) vérification des billets par un détecteur de faux billets.	oui
		44. sous évaluation des intérêts	F	(p) contrôle réciproque de la fiche de remboursement du prêt.	oui
		45. non pénalisation du client en cas de retard	M	(p) suivi des prêts en retard	oui
		46. agression physique du chargé de prêt lors du transfert	F	(p) amener les clients à se déplacer vers le guichet.	oui
		47. non versement à la caisse de la totalité des montants recouvrés.	F	(p) enregistrement immédiat au guichet des montants recouvrés.	oui
		48. omission dans l'enregistrement des montants recouvrés.	F	(p) mise à jour de la fiche de remboursement de même que le fichier du client à chaque remboursement.	oui
49. non mise à jour des fiches de remboursement	M	(p) contrôle réciproque des fiches de remboursement par les chargés de prêt	non		

P : procédure

pe : politique de crédit

pe : personne

Source : nous même

Le remboursement constitue une étape importante du processus de crédit. C'est à ce niveau qu'apparaît le refus de remboursement ou encore la défaillance des clients. Ces attitudes (refus ou défaillance) sont des conséquences de mauvaises décisions de crédit.

Tableau N°14 : Identification des risques liés à la gestion des crédits en souffrance

Tâche	Objectif de contrôle interne	Risques	Evaluation	Dispositif maîtrise de risques	constat
Recouvrement des crédits en souffrance	S'assurer de l'application stricte de la politique de crédit dans le recouvrement des crédits en souffrance	50. collusion avec le chargé de prêt.	F	(p) contrôle par le responsable de suivi du portefeuille et du contrôleur interne	oui
		51. menace physique du chargé de prêt par les clients.	F	(p) collaboration avec les leaders d'opinions ou les sages de la localité	oui
		52. provisionnement non autorisé du prêt.	F	(p) contrôle à plusieurs niveaux des provisionnements	oui
		53. provisionnement non conforme à la politique de crédit	F	(p) contrôle à plusieurs niveaux des déclassements	oui
		54. déclassement non autorisé du prêt en souffrance	F	(pe ; p) double contrôle des prêts à déclasser	oui
		55. détournement du montant recouvré par le chargé de prêt.	M	(p) visite sur le terrain d'un autre chargé de prêt et mutation périodique des chargés de prêts.	non

Pe : personne

p : procédure

Source : nous même

Les mauvaises décisions de crédit conduisent à des défaillances. Ces risques si elles perdurent menacent l'existence même de la structure. Les rares paiements venant des clients défaillants peuvent conduire à des manipulations frauduleuses des montants recouvrés par ceux qui sont chargés de les recouvrer.

L'identification des risques comme nous l'avons dit plus haut est cruciale dans toute élaboration d'une cartographie. Elle constitue la base, la fondation à partir de laquelle sera construite la cartographie des risques de ASUSU CIIGABA.

La démarche d'identification selon Renard que nous avons utilisé, nous a conduit à réunir les acteurs du processus de crédit et à partir d'un brainstorming, de relever les risques qui

constituent ou qui sont susceptibles de constituer un obstacle à l'atteinte des objectifs de ASUSU.

Ils sont le fait des procédures, de la politique de crédit mais aussi des personnes chargées de les mettre en œuvre.

Après cette identification nous allons déterminer et évaluer ceux qui entravent véritablement le bon déroulement des activités de ASUSU CIIGABA. C'est-à-dire ceux qui ont un impact significatif sur l'atteinte de ses objectifs.

5.2.2 Evaluation des risques :

Comme nous l'avons dit dans notre revue de la littérature, il existe deux méthodes d'évaluation : la méthode quantitative et la méthode qualitative. Dans le cadre de notre étude nous retiendrons la seconde méthode compte tenu du fait que tous les risques identifiés ne se prêtent pas à une quantification. Cette méthode est certes approximative mais répond aux objectifs assignés à une cartographie.

5.2.2.1 Evaluation de la probabilité d'occurrence

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques identifiés a été faite de concert avec le contrôleur interne; la politique de crédit constituant notre principal référentiel.

Ainsi, nous avons défini une échelle de mesure variant de 1 à 5 et à chaque risque nous attribuons une valeur en fonction du dispositif de maîtrise de risque en place ; la valeur 5 est attribuée à un risque qui est déjà apparu au moins une fois. Ainsi, nous avons adopté la cotation suivante :

Tableau N° 15 : cotation de la probabilité d'occurrence des risques

côte	probabilité de survenance	qualificatif
5	presque sûr	très élevée
4	probable	élevée
3	possible	modérée
2	improbable	faible
1	rare	très faible

Ce référentiel que nous nous sommes donné, nous a permis d'élaborer la probabilité de survenance des risques de crédits au sein de l'institution Nigérienne de Micro finance ASUSU CIIGABA tel que représenté dans le tableau suivant :

Tableau N° 16: Mesure de la probabilité d'occurrence des risques

N°	Risque	qualificatif	cotation	Observation
1	étude de dossiers incomplets	possible	3	inexistence de contrôle réciproque
2	garantie fictive	improbable	2	la garantie est constituée par l'objet auquel le client accorde le plus de crédit
3	octroi de prêt à des clients indécidés	improbable	2	existence d'une liste de clients indécidés ventilée auprès des autres IMF
4	fausse image du client influençant l'avis du chargé de prêt	possible	3	enquête et visite sur le terrain pas toujours effectuées par les chargés de prêt
5	octroi de prêt à des clients inexpérimentés dans une activité donnée.	improbable	2	enquête et visite sur le terrain effectuées
6	octroi de prêt à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres structures de financement	probable	4	inexistence d'une centrale des risques
7	octroi de prêt dans des secteurs à forte concurrence	possible	3	étude de marché effectué par le chargé de prêt
8	octroi de prêt dans des secteurs où la fiscalité est pressante	possible	3	non prise en compte de cette dimension lors de l'étude de l'activité du client
9	non prise en compte de l'historique du client en matière de crédit dans l'institution	improbable	2	Répertoire de tous les clients disponibles
10	financement dans des secteurs d'activités non rentables	possible	3	étude des secteurs porteurs non effectuée
11	financement de projets non pérennes	possible	3	étude de marché effectuée par le seul chargé de prêt
12	octroi de crédit à des clients endettés auprès de leurs fournisseurs	possible	3	visite des lieux de l'activité, enquête auprès des voisins
13	mauvaise évaluation de la capacité du client	improbable	2	enquête et visite chez le client effectuées
14	financement dans un seul secteur d'activité	improbable	2	il existe deux produits : le crédit fond de roulement et le crédit embouche
15	financement dans un secteur à faible débouché	possible	3	non prise en compte de tous les facteurs de économique par le chargé de prêt
16	financement d'activités saisonnières	possible	4	activité autorisée par la politique de crédit
17	octroi de crédit sans réunion du comité	improbable	2	exigence du PV du comité de crédit avant déboursement
18	octroi de crédit à des clients ayant un crédit en cours dans l'IMF	rare	1	existence d'un répertoire des crédits en cours
19	octroi de crédit à des clients délinquants	rare	1	existence d'un répertoire de clients indécidés
20	octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions	rare	1	contrôle des dossiers de prêt avant le passage au comité de crédit.
21	octroi de prêt à des clients fictifs	improbable	2	la présence physique des clients est nécessaire
22	octroi de prêt à des clients n'ayant pas constitués l'épargne minimum	rare	1	contrôle des dossiers de crédit avant et pendant la réunion du comité de crédit
23	octroi de crédit non adapté aux besoins du client (échéance, durée.)	probable	4	disposition inflexible de la politique de crédit
24	dépassement des plafonds de prêt selon la nature et le cycle du crédit	rare	1	collégialité des décisions du comité de crédit
25	octroi de prêt exclusivement dans un seul secteur d'activité	improbable	2	existence de plusieurs types de prêt (crédit fond de roulement, crédit embouche)
26	octroi de prêt dans un secteur d'activité saturé	improbable	2	pas de véritable étude de marché

N°	Risque	qualificatif	cotation	observation
27	montant accordé supérieur au montant demandé	improbable	2	contrôle réciproque du PV du comité de crédit par le contrôleur interne
28	octroi de crédit aux personnes âgées	possible	3	la politique de crédit ne l'interdit pas
29	octroi de crédit aux associations fictives	improbable	2	exigence de l'autorisation d'exercice
30	signature non identique à la signature sur la demande de crédit	rare	1	rapprochement des signatures après signature du contrat
31	mauvaise compréhension des termes du contrat	rare	1	explication du contrat avant sa signature
32	vice de consentement entraînant la nullité du contrat	improbable	2	sensibilisation des membres du groupe en présence des sages de la localité
33	contrat signé par la personne non habilitée	improbable	2	bureau de l'AEC consigné dans le règlement intérieur
34	mauvaise rédaction du contrat	possible	3	contrat remplis par le chargé de prêt seulement
35	crédit encaissé par un seul membre du groupe (le responsable)	possible	3	le responsable du groupe distribue seul le crédit aux membres du groupe
36	détournement du crédit par le chargé de prêt.	improbable	2	signature et délivrance d'un reçu lors du déboursement
37	différence entre crédit octroyé et crédit déboursé	rare	1	il est mentionné dans le contrat le montant demandé et le montant octroyé
38	non respect de la répartition du crédit entre les membres	rare	2	répartition du crédit aux membres du groupe en présence du chargé de prêt
39	remboursement Partiel à l'échéance.	improbable	2	rapprochement fiche de remboursement et montant reçu des mains du client
40	détournement des fonds recouverts par le responsable du groupe.	probable	4	centralisation des recouvrements chez le responsable du groupe
41	changement d'adresse du client.	possible	3	aucune disposition pour signaler le changement d'adresse
42	détournement de l'objet du crédit.	possible	3	prévision de plusieurs visites chez le client
43	remboursement effectué avec des faux billets	possible	3	le détecteur est peu performant
44	sous évaluation des intérêts	improbable	2	non respect de la politique de crédit
45	non pénalisation du client en retard de remboursement	probable	4	non respect de la politique de crédit
46	agression physique du chargé de prêt lors du transfert	possible	3	les agents de crédit ne sont munis d'aucune défense lors du transfert
47	non versement à la caisse de la totalité des montants recouverts.	improbable	2	délivrance d'un reçu et mise à jour du carnet de crédit du client
48	omission dans l'enregistrement des montants recouverts.	possible	3	non enregistrement au jour le jour des remboursements effectués
49	non mise à jour des fiches de remboursement	possible	3	pas de contrôle réciproque des fiches de remboursement entre les chargés de prêt
50	collusion avec le chargé de prêt.	possible	3	rotation périodique des chargés de prêt
51	menace physique du chargé de prêt par le client	improbable	2	les agents de crédit se font aider par les sages de la localité lors du recouvrement
52	provisionnement non autorisé du prêt	rare	1	le provisionnement est autorisé par une personne désignée
53	provisionnement non-conforme à la politique du crédit	improbable	2	le provisionnement est faite sur la base des instructions de la BCEAO
54	déclassement non autorisé du prêt en souffrance	rare	1	le déclassement est faite sur la base des instructions de la BCEAO
55	détournement du montant recouvert par le chargé de prêt	improbable	2	délivrance d'un reçu et mise à jour du carnet de crédit du client

Source : nous même

5.2.2.2 Evaluation de la gravité ou de l'impact :

Tout comme pour la probabilité d'occurrence, nous avons également retenu la méthode qualitative pour l'évaluation de l'impact.

Comme nous l'avons si bien mentionné dans notre revue de la littérature, l'impact peut être mesuré en terme de part de marché, d'image de marque ou en terme financier. Nous allons mesurer l'impact par rapport à l'atteinte des objectifs de la politique de crédit. Pour ce faire, nous mesurons la corrélation entre le risque et l'objectif de la politique de crédit à partir de l'échelle de mesure suivant :

Tableau n°17: Echelle de mesure de gravité ou d'impact

Niveau	Impact
5	catastrophique
4	majeur
3	modéré
2	mineur
1	insignifiant

Source : nous même à partir de COSO II Report

Pour chaque risque, nous mesurons le lien avec l'objectif de la politique de crédit en l'attribuant une note comprise entre 1 et 5.

La note globale sera la moyenne arithmétique des trois notes. Elle sera arrondie à la valeur supérieure lorsque le nombre après la virgule est supérieur ou égal à 0,5 et à la valeur inférieure lorsque ce nombre est inférieur ou égal à 0,5.

Ce référentiel de mesure d'impact financier nous a permis d'évaluer les risques de crédit identifiés comme présenté dans le tableau ci après :

Tableau N°18 : évaluation des risques identifiés

Risque	qualificatif	Niveau global	Objectifs de la politique de crédit		
			financement d'activités pérennes	minimisation des défaillances de remboursement	continuité de l'exploitation de ASUSU CIIGABA
étude de dossiers incomplets	mineur	2	1	2	3
garantie fictive	modéré	3	3	3	3
octroi de prêt à des clients indelicats	modéré	3	2	4	3
fausse image du client influençant l'avis du chargé de prêt	modéré	3	3	3	3
octroi de prêt à des clients inexpérimentés dans une activité donnée	modéré	3	4	3	2
octroi de prêt à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres structures de financement	modéré	3	2	4	3
octroi de prêt dans des secteurs à forte concurrence	mineur	2	2	3	2
octroi de prêt dans des secteurs où la fiscalité est pressante	modéré	3	3	3	2
financement d'activités saisonnières	modéré	3	4	3	3
octroi de prêt sans réunion du comité	modéré	2	2	2	2
non prise en compte de l'historique du client en matière de crédit	modéré	3	3	3	2
financement dans des secteurs d'activités non rentables	majeur	4	4	4	3
financement d'activités non pérennes	modéré	3	3	3	3
octroi de crédit à des clients endettés auprès de leurs fournisseurs	modéré	3	3	4	2
mauvaise évaluation de la capacité du client	majeur	4	4	4	4
financement dans un seul secteur d'activité	mineur	2	3	3	2
financement dans un secteur à faible débouché	modéré	3	4	3	3
mauvaise rédaction du contrat de prêt	modéré	3	3	2	3
octroi de crédit à des clients ayant un crédit en cours dans l'IMF	mineur	2	2	3	2
octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions	mineur	2	1	3	2
octroi de prêt à des clients fictifs	majeur	4	4	4	4
octroi de prêt à des clients n'ayant pas constitués l'épargne minimum	mineur	2	1	3	2
octroi de crédit non adapté aux besoins du client (échéance, durée.)	modéré	3	3	4	2
dépassement des plafonds de prêt selon la nature et le cycle du crédit	modéré	3	2	4	3
octroi de prêt exclusivement dans un seul secteur d'activité	majeur	4	4	4	3
octroi de prêt dans un secteur d'activité saturé	majeur	4	4	4	3
octroi de crédit aux personnes âgées	majeur	4	4	4	4
crédit accordé supérieur au crédit demandé	modéré	3	3	4	3
signature sur le contrat différente de celle figurant sur la demande de crédit	modéré	3	1	4	4

mauvaise compréhension des termes du contrat	modéré	3	1	4	3
mauvaise rédaction du contrat	mineur	2	1	3	3
vice de consentement entraînant la nullité du contrat.	modéré	3	2	4	3
contrat signé par la personne non habilité	mineur	2	1	3	2
crédit encaissé par un seul membre du groupe (le responsable)	majeur	4	4	4	3
détournement du crédit par le chargé de prêt.	majeur	4	4	4	3
différence entre crédit octroyé et crédit déboursé	modéré	2	2	2	2
remboursement Partiel à l'échéance.	modéré	3	3	4	2
détournement des fonds recouverts par le responsable du groupe.	modéré	3	3	4	2
changement d'adresse du client.	modéré	3	1	4	3
détournement de l'objet du crédit.	majeur	4	4	4	3
remboursement effectué avec des faux billets	modéré	3	1	5	4
octroi de prêt à des associations fictives	modéré	3	2	4	3
agression physique du chargé de prêt lors du transfert	modéré	3	1	1	4
sous évaluation des intérêts de retard	mineur	2	1	2	4
non pénalisation du client en cas de retard	mineur	2	1	2	3
non respect de la répartition du crédit entre les membres	mineur	2	2	3	1
non versement à la caisse de la totalité des montants recouverts par le chargé de prêt.	mineur	2	1	4	2
omission dans l'enregistrement des montants recouverts.	mineur	2	1	3	3
non mise à jour des fiches de remboursement	mineur	2	1	2	4
collusion avec le chargé de prêt.	modéré	3	1	4	4
menace physique du chargé de prêt par le client	modéré	3	1	3	4
provisionnement non autorisé du prêt	insignifiant	1	1	1	2
provisionnement non-conforme à la politique de crédit	insignifiant	1	1	1	2
déclassement non autorisé du prêt en souffrance	mineur	2	1	1	3
détournement du montant recouvert du prêt déclassé par le chargé de prêt.	modéré	3	1	4	4

5.2.2.3 Evaluation globale des risques :

Les risques étant identifiés et évalués, l'étape suivante consistera à les hiérarchiser. Cette hiérarchisation nous permettra de savoir les risques les plus significatifs et susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de l'institution. Pour ce faire, nous allons utiliser la formule suivante :

Criticité = probabilité de survenance du risque x impact du risque

Cette criticité nous permettra de hiérarchiser les risques. Ainsi les risques ayant une forte criticité sont les plus significatifs et méritent une attention particulière de la part du management.

Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N°19 : détermination de la criticité des risques

Risque	Probabilité	Impact	Criticité
étude de dossiers incomplets	3	2	6
garantie fictive	2	3	6
octroi de prêt à des clients indéclicats	2	3	6
fausse image du client influençant l'avis du chargé de prêt	3	3	9
octroi de prêt à des clients inexpérimentés dans une activité	2	3	6
octroi de prêt à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres structures de financement	4	3	12
octroi de prêt dans un secteur à forte concurrence	3	2	6
octroi de prêt dans des secteurs où la fiscalité est pressante	3	3	9
financement d'activités saisonnières	4	3	12
non prise en compte de l'historique du client en matière de crédit	2	3	6
financement dans des secteurs d'activités non rentables	3	4	12
financement de projets non pérennes	3	3	9
octroi de crédit à des clients endettés auprès de leurs fournisseurs	3	3	9
mauvaise évaluation de la capacité du client	3	4	12
financement dans un seul secteur d'activité	2	2	4
financement dans un secteur à faible débouché	3	3	9
mauvaise décision de crédit	2	3	6
octroi de crédit à des clients ayant un crédit en cours dans l'IMF	1	2	2
octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions	1	2	2
octroi de prêt à des clients fictifs	2	4	8
octroi de prêt à des clients n'ayant pas constitués l'épargne minimum	1	2	2
octroi de crédit non adapté aux besoins du client (échéance, durée.)	4	3	12
dépassement des plafonds de prêt selon la nature et le cycle du crédit	1	3	3
octroi de prêt exclusivement dans un seul secteur d'activité	2	4	8
octroi de prêt dans un secteur d'activité saturé	2	4	8
octroi de crédit sans réunion du comité de crédit	2	3	6

risque	Probabilité	Impact	Criticité
crédit octroyé supérieur au crédit demandé	2	2	4
octroi de crédit aux personnes âgées	3	4	12
octroi de crédit aux associations fictives	2	3	6
signature du contrat différente de la signature de la demande de crédit	1	3	3
mauvaise compréhension des termes du contrat	1	3	3
mauvaise rédaction du contrat	3	2	6
vice de consentement entraînant la nullité du contrat	2	3	6
contrat signé par la personne non habilité	2	2	4
crédit encaissé par un seul membre groupe (le responsable)	3	4	12
détournement du crédit par le chargé de prêt.	2	4	8
différence entre crédit octroyé et crédit déboursé	1	2	2
non respect de la répartition du crédit entre les membres d'un groupe	2	2	4
sous évaluation des intérêts	2	2	4
non pénalisation du client en cas de retard	4	2	8
remboursement Partiel à l'échéance.	2	3	6
détournement des fonds recouvrés par le responsable du groupe.	4	3	12
changement d'adresse du client.	3	3	9
détournement de l'objet du crédit.	3	4	12
remboursement effectué avec des faux billets	3	3	9
agression physique du chargé de prêt lors du transfert	3	3	9
non versement à la caisse de la totalité des montants recouvrés.	2	2	4
omission dans l'enregistrement des montants recouvrés.	3	2	6
non mise à jour des fiches de remboursement	5	2	10
collusion avec le chargé de prêt.	3	3	9
menace physique du chargé de prêt par le client	2	3	6
provisionnement non autorisé du prêt	1	1	1
provisionnement non-conforme à la politique du crédit	2	1	2
déclassement non autorisé du prêt en souffrance	1	2	2
détournement du montant recouvré par le chargé de prêt	2	3	6

Source : nous même

2.2.2.1 Présentation de la matrice

Nous présenterons dans cette section la matrice des risques de crédit de l'Institution Nigérienne de Micro finance ASUSU CIIGABA qui représente l'image de ses risques. Pour ce faire nous considérons un repère à deux axes dont l'axe horizontal ou axe des abscisses supportera la probabilité de survenance des risques et l'axe vertical ou axe des ordonnées l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cette cartographie nous permettra de définir les priorités d'action en vue d'une gestion efficace de ces risques et de formuler des recommandations aux responsables de l'organisation.

La matrice des risques de crédit de ASUSU CIIGABA est illustrée par la figure suivante :

Figure 7 : Matrice de la cartographie

ELEVE

RISQUES MOYENS

- Octroi de prêt à des clients indéléicats
- Octroi de prêt à des clients inexpérimentés
- Fausse image du client influençant l'avis du chargé de prêt
- Financement d'activités saisonnières
- Financement dans des secteurs non rentables
- Octroi de crédit à des clients endettés auprès de leurs fournisseurs
- Mauvaise évaluation de la capacité du client
- Financement dans des secteurs à faibles débouchés
- Octroi de crédit à des clients fictifs
- Octroi de crédit non adapté a la capacité du client (durée, échéance)
- Octroi de crédit dans un seul secteur d'activité
- Octroi de crédit dans un secteur d'activité saturé
- Octroi de crédit aux personnes âgées
- Octroi de crédit aux associations fictives
- Signature sur le contrat non identique à celle de la demande de crédit
- Vice de consentement
- Mauvaise compréhension des termes du contrat
- Détournement du crédit par le chargé de prêt
- Remboursement partiel du prêt par le client
- Détournement du montant recouvré par le chargé de prêt
- Menace physique du chargé de prêt par le client
- Garantie fictive
- Crédit encaissé par un seul membre du groupe
- Détournement de l'objet du crédit

(Cadran II)

RISQUES ELEVES

- Détournement des fonds recouvrés par le responsable du groupe
- Changement d'adresse du client
- Remboursement avec des faux billets

(cadran I)

I
M
P
A
C
T

RISQUES FAIBLES

- Octroi de crédit dans des secteurs à forte concurrence
- Octroi de crédit sans réunion du comité de crédit
- Octroi de crédit à des clients n'ayant pas constitués l'épargne minimum
- Différence entre crédit octroyé et crédit déboursé
- Différence entre crédit octroyé et crédit demandé
- Non versement à la caisse de la totalité des montants remboursés
- Provisionnement non autorisé du crédit
- Provisionnement non-conformité du crédit
- Déclassement non autorisé du crédit
- Contrat signé par la personne non habilité

(cadran IV)

RISQUES MOYENS

- Etude de dossiers incomplets
- Octroi de crédit à des clients ayant un crédit en cours dans d'autres structures de financement
- Non prise en compte de l'historique du client en matière de crédit
- Octroi de crédit à des clients n'ayant pas accomplis toutes les conditions
- Octroi de prêt dans des milieux où la fiscalité est pressante
- Financement de projets non pérennes
- Dépassement des plafonds de prêt
- Mauvaise rédaction du contrat
- sous évaluation des intérêt du prêt
- Non pénalisation du client en retard de remboursement
- Agression physique du chargé de prêt lors du transfert
- Agression physique du chargé de prêt par le client
- Omission dans l'enregistrement des montants remboursés
- Non mise à jour des fiches de remboursement
- Collusion avec le chargé de prêt
- Détournement du montant recouvré par le chargé de prêt

(Cadran III)

FAIBLE

PROBABILITE

ELEVE

Analyse des risques :

Après avoir présenté la matrice des risques de l'Institution Nigérienne de Micro finance ASUSU CIIGABA, il serait utile de les analyser afin d'identifier les risques les plus significatifs susceptibles de compromettre l'atteinte des se objectifs.

Ainsi, le positionnement des risques nous amène à faire l'analyse suivante :

- cadran I : ce quadrant regroupe les risques qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact. Le dispositif de contrôle en place ne permet pas de les éviter. Ces risques méritent une attention particulière de la part du management. Des mesures de contrôle supplémentaires doivent être prise pour réduire, transférer ou éliminer complètement la survenance de ces risques qui si ils persistent menacent même l'existence de l'organisation.
- cadran II : Ce sont les risques qui ont une probabilité de survenance relativement moyenne et un impact très élevé sur les objectifs de l'organisation. Moins dangereuses que les premières, les risques de ce quadrant méritent aussi une attention de la part du management. Il est utile de mettre en place un système de contrôle préventif pour s'assurer que ces risques seront détectés avant qu'ils ne se matérialisent.
- cadran III : Ces risques ont un faible impact et une forte probabilité de survenance. Ce sont des risques qui apparaissent dans l'exercice de l'activité de ASUSU mais qui ont un impact assez faible. Ils sont moins dangereux que les deux premiers et doivent aussi être gérés pour réduire leur survenance.
- cadran IV : La survenance de ces risques est peu probable et même lorsqu'ils surviennent ont un faible impact sur les objectifs de ASUSU CIIGABA. Toutefois il est préférable d'avoir un œil vigilant sur eux.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis d'élaborer la cartographie des risques de l'Institution Nigérienne de Micro finance ASUSU CIIGABA. Le dispositif de contrôle en place malgré sa pertinence n'empêche pas la survenance de certains risques qui ont un impact sur l'atteinte des objectifs de ASUSU CIIGABA ; ce qui montre son insuffisance et nécessite des mesures correctrices. De manière général ASUSU court des risques d'amplitude moyenne ; il serait utile de compléter le dispositif de maîtrise de risques afin de ramener les risques critiques à des niveaux acceptables et empêcher par la même occasion la progression des risques moyens à un niveau de criticité élevé. Pour ce faire, le plan annuel d'intervention que nous proposons et les recommandations que nous proposerons dans le chapitre 6 pourraient être d'une grande utilité pour ASUSU.

Chapitre 6 : Recommandations :

La cartographie des risques de crédit de ASUSU CIIGABA a permis de relever les risques auxquels elle fait face. L'évaluation de ces risques nous a permis de répertorier des risques plus ou moins significatifs qui peuvent entacher l'atteinte des objectifs de ASUSU.

Dans ce chapitre nous formulerons des recommandations qui pourraient aider ASUSU CIIGABA à réduire voir faire disparaître certains risques afin de sauvegarder ses actifs.

Recommandation N°1

ASUSU CIIGABA a initié l'élaboration périodiquement d'une liste de clients indéclicats qu'elle met à la disposition des autres institutions de micro finance. Cette mesure réduirait l'octroi de crédit à des clients ayant déjà des crédits en cours dans d'autres structures de micro finance. C'est pourquoi nous encourageons cette initiative et recommandons la création future d'une centrale des risques afin de réduire sensiblement le risque de non recouvrement des crédits.

Recommandation N°2

Le chargé de prêt est au début et à la fin de la chaîne de crédit : il organise les clients en AEC, débourse le crédit et assure le recouvrement.

Ces tâches sont incompatibles et susceptibles d'entraîner des transactions frauduleuses ; c'est pourquoi nous recommandons de diversifier les acteurs de ces tâches afin de réduire le risque de fraude.

Recommandation N°3

La politique de crédit et le manuel de procédure constituent les documents référentiels d'octroi de crédit dans une institution de micro finance.

A ASUSU CIIGABA, en plus de ces documents, des notes de services viennent compléter la procédure de crédit. Or, pour une efficacité dans les actions des acteurs de la chaîne de crédit, il est préférable

Recommandation N°4

Les tests de conformités que nous avons effectués nous ont permis de constater que certains contrats ne sont pas convenablement remplis. Or ces contrats constituent le document juridique légal qui lie ASUSU CIIGABA à ses clients. Afin d'éviter tout litige avec sa clientèle dans l'exécution du contrat, nous recommandons que les responsables hiérarchiques des chargés de prêt vérifient la conformité de chaque contrat après sa signature. Pour ce qui est de la signature du contrat, compte tenu du nombre élevé d'analphabète parmi la clientèle, et que souvent les signature ressemblent plus à des griffonnements et des fois identiques d'un client à un autre, nous recommandons que l'empreinte digital du contractant soit posée à coté de la signature.

Recommandation N°5

Les dossiers de crédit sont montés et présentés au comité de crédit par le chargé de prêt. Ils ne subissent aucun contrôle supplémentaire avant leur passage au comité de crédit; or les chargés de prêt ne disposent pas de toutes les compétences nécessaires pour faire une étude de marché ou une étude de la rentabilité du projet à financer.

C'est pourquoi nous recommandons que les dossiers de crédit une fois examinés par le chargé de prêt, soient transmis au responsable hiérarchique pour une analyse supplémentaire afin de s'assurer que les dossiers à transmettre au comité de crédit sont complets, que les clients correspondent au profil demandé et que les activités à financer sont viables et rentables.

Recommandation N°6

Le service de contrôle est composé de deux agents, le responsable du service de contrôle et un contrôleur itinérant. Ce service joue un rôle de premier plan dans ce secteur en ce sens que les clients sont constitués par les exclus du système bancaire classique c'est-à-dire la frange de la population pauvre qui ne peut pas fournir les garanties demandées par les banques classiques. C'est pourquoi, nous recommandons que ce service soit doté de moyens matériels et humains conséquents pour lui permettre d'accomplir sa tâche avec efficacité.

Recommandation N°7

Les tests de conformités que nous avons effectué nous ont permis de découvrir que pour les GS, le manifeste d'engagement tenant lieu de caution solidaire n'existe pas dans certains dossiers ou n'est pas signé par une autorité compétente conformément aux prescriptions de la politique de crédit. Cette situation fait courir des risques de litige avec les clients ; c'est pourquoi, nous recommandons que les responsables de ASUSU veillent au respect strict de la politique de crédit.

Recommandation N°8

Pour les AEC, les responsables de groupe représentent la courroie de transmission entre ASUSU et les membres du groupe. C'est à lui qu'on remet le montant du crédit lors du déboursement qui le distribue à son tour aux autres membres du groupe conformément à la décision du comité de crédit ; c'est encore lui qui récupère les montants du remboursement et le transmet au chargé de prêt ou le verse au guichet. Ce rôle n'est pas exempt de tout risque, c'est pourquoi nous recommandons :

- que ASUSU sensibilise davantage les clients sur la responsabilité de leur représentant, de leur solidarité par rapport aux actes qu'il aura à poser afin qu'ils choisissent des responsables qui sont d'une bonne probité.
- Qu'un responsable adjoint soit désigné et qui travaillera ensemble avec le responsable du groupe lors des déboursements tout comme lors des remboursements.

Planning annuel d'intervention :

Tableau N°20

Périodicité du contrôle Nature du risque	hebdomadaire	mensuel	trimestriel	semestriel
Risques élevés	↔	↔	↔	↔
Risques moyens		↔	↔	↔
Risques faibles				↔

Conclusion Générale

La cartographie des risques est un aspect nouveau du management. En plus des outils et techniques qui existent déjà en matière de gestion des risques, la cartographie vient agrandir le nombre de ces techniques. Elle est d'une importance capitale surtout dans le secteur de la micro finance où les clients sont constitués par les exclus du système bancaire classique et où les prêts sont uniquement garantis sur la solidarité des membres.

L'objectif que nous nous sommes fixé au début de ce travail était d'élaborer la cartographie des risques de crédit de ASUSU. Pour ce faire, nous avons fait des recherches sur ce thème à travers notre revue de la littérature ; ces recherches nous ont permis de synthétiser une démarche d'élaboration d'une cartographie. Cette démarche est illustrée par un modèle d'analyse à partir duquel nous avons élaboré la cartographie des risques de ASUSU CIIGABA.

La matrice de la cartographie des risques de crédit de ASUSU CIIGABA permet de voir ses risques significatifs qui si l'on y prend garde pourraient compromettre l'atteinte des objectifs de l'institution. C'est pourquoi, nous avons formulé des recommandations que nous demandons aux responsables de ASUSU CIIGABA de mettre en œuvre afin de réduire sensiblement certains risques

Bibliographie

Ouvrages :

1. Alfred Marshall, La cartographie des risques, AFNOR, 2003
2. Anita Campion, Améliorer le contrôle interne ; guide pratique à l'usage des institutions de micro finance 2000, 81pages.
3. Bernard Barthélémy & philipes Courrèges, gestion des risques : méthodes d'optimisation globale, édition d'organisation 2eme édition, 471 pages
4. Craig Churchill & Dan Coster, Manuel de gestion des risques en micro finance, care 2001 : 135 pages
5. Coopers & Lybrand, La nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation, Paris 2000, 378 pages.
6. COSOII Report, Le management des risques de l'entreprise, édition les organisations 2005
7. Lucien Camara, La gestion des risques en micro finance, 2006 : 176 pages
8. Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit Interne, 2005 :486
9. Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit Interne 2002

Articles, revues, rapports :

1. cabinet d'expertise comptable KMC, Rapport d'audit, 2005
2. CAPO-CHICHI Théophile, Initiatives n° 58 de mai-juin 2003 « Institutions de micro finance : poursuivre la réflexion »
3. Didiet Bénâtre, Isaac Look, Bâle li, asset managers et risque opérationnel les nouveaux paradoxes, Banque magazine N°651, octobre 2004
4. Ibrahim Diori, Rapport de contrôle de la branche d Niamey, 2006
5. IFACI (2000) Rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude, prise de position de l'ECIIA, les cahiers de la recherche, paris, 53 pages
6. Jean Loup Rouf, les outils de collecte de l'information, Revue Française d'audit N°154, Avril 2001
7. Jean Loup Rouf, le risk assessment : quelques bonnes pratiques, Revue Française d'audit N°163, Février 2003,

8. Les cahiers de Mazars, le rapport du contrôle interne : premier bilan après la loi de sécurité financière, février 2005, 32 pages
9. Manuel de procédure administrative, financière et comptable
10. Manuel de procédure, procédures de contrôle interne
11. Paul Henri Matte (2003), un outil de gestion: la cartographie des risques à la Régie des rentes du Québec, revue Française d'audit interne n°163
12. Philippe Christelle, Revue Française d'audit N°151 septembre 2000
13. Pierre Alexandre Bapst & Florence Bergeret, pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, Revue Française d'audit N°162, Décembre 2002,
14. Rapport d'activité annuel 2005, ADFinance-Niger/ASUSU-CIIGABA
15. Siddo Hassane Mahamadou, guide du chargé des prêts
16. Yacin Mahieddine, Rami Feghali, Bâle II, quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ? Banque magazine N° 639 , Juin 2004
17. Yves Bilodeau, pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, Revue Française d'audit N°157, décembre 2001,

Sites Internet :

1. AMD conseil, Technologie Asset Consulting Le risque opérationnel,
http://www.riskpartner.lu/index_fr.html
2. Aide mémoire : Gestion des risques opérationnels www.cgap.org/html/p_occasional
3. Analyses, diagnostic and solution mapping,
www.riskmappingprocess.imagni.com/solution/proc_mapping,
4. Audit externe des institutions de micro finance. guide pratique, volume 2,
www.cgap.org/html/p_occasional
5. Barry D woosley, risk mapping,

www.wku/dept/support/finadmin/risk%20mapping.pdf Consulté le 19/09/2006

5. CGAP (2001), gestion des risques opérationnels, www.capaf.org/pages/gestion_des_risques.html
6. CGAP (1998), système d'information et de gestion dans les institutions de micro finance, édition GRET, www.cgap.org/html/p_occasional
7. Claude Royer, Calcul, Analyse d'un portefeuille à risque (PAR) Développement International Desjardins, Direction Produits et Instrumentation, 2003, 37 pages ([http://planetfinance.smartcanal.com/formation/contrôle interne](http://planetfinance.smartcanal.com/formation/contrôle_interne)).
8. David Ingram, Best practices for the risk mapping process, www.milliman.com/pubs/life/content/research_reports/best_practices_risk_mapping_RR_07_01_04.pdf
9. Enterprise Risk Management — Integrated Framework, Gudjon Johannesson, février 2006, www.theiia.org consulté le 19/09/2006
10. Fontugne, Muriel (2001), cartographie des risques :quelle valeur ajoutée ? quel processus ? www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf.
11. Kelsey Beswick & Jane Bloodworth, Risk mapping-Dilemmas and solutions www.risk_mappingmonitoring-group.co.uk
12. Laurent Lhériaux, Précis de réglementation de la micro finance, Tome II : le Droit Technique de la micro finance, Agence Française de développement, 2005, www.afd.fr
13. Mark Schreiner, scoring : the next breakthrough in micro crédit, Juin 2002, www.cgap.org/html/p_occasional_papers07.html
14. Nouvelles perspectives pour les entreprises. www.lesechos.fr consulté le 26/07/2006
15. Pascal Beaurain, Patrick Frotiée et Brian Towhill L'art de la gestion des risques
16. Pierre Alexandre Bapst Arthur Andersen Rencontres Amrae 2001, cartographie des risques. www.amrae.asso.fr/amrac/Arthur_Andersen_carto_amrae_25janv.pdf, consulté le 17/07/2006
17. Risk Assessment Survey and Risk Mapping Tool www.auditnet.org/docs/risk1.doc

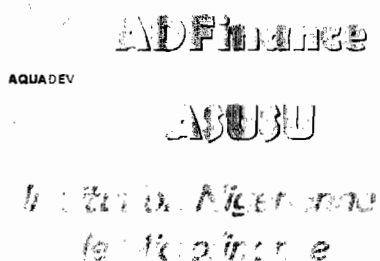
18. Riskpartner (2002), le risque opérationnel tel que définit par Bâle II,
www.riskpartner.lu
19. The micro finance platform, www.maroc.planetfinance.org
20. Thomas Verdin, Christine Laut Pratique bancaire & financière : Reporting

Réglementaire : Le risque opérationnel dans une démarche qualité

www.lgb-finance.com/upload/files/pdf/articles/2006/Le%20risqueoperationnel dans une demarchequilite.pdf consulté le 12/07/2006.

21. www.bougzala.com/Art1.pdf#search=marche%20des%20risquesA3laboration%20d%27une%20cartographie%20des%risques
22. www.lamicrofinance.org/content/article/detail/14488
23. www.microfinanceaumaroc.com

ANNEXE 1: Fiche de crédit



Crédit AEC
Fiche de présentation au Comité de Crédit

Nom AEC : _____ Numéro AEC : _____
Adresse : _____

Date de la demande de crédit : ___/___/___ Branche : _____
Date du comité : ___/___/___ Chargé de prêt : _____

1. L'AEC

Activité à financer : Activité commune Activités individuelles
Expérience passée en E/C : Bonne Moyenne Insuffisante
Nombre de membres : _____

2. SITUATION PATRIMONIALE (SI ACTIVITE COMMUNE)

Activité : _____ Année de démarrage : _____
Lieu de vente : _____
Nombre d'employés _____ Revenu mensuel de l'activité : _____
Autres activités de groupe de l'AEC : _____
Actif : _____
Disponibilités : Epargne : _____ Liquidités : _____

Charges	Produits
Bénéfice :	

3. ACTIVITES INDIVIDUELLES

Tableau joint en annexe.

4. LA DEMANDE DE CREDIT

Date derniers crédits	Montant derniers crédits	Nombre de jours de retards

Motif crédit : _____ Montant sollicité : _____ FCFA
Epargne : _____ Valeur garantie : _____ FCFA
Périodicité : _____ Durée : _____

5. PROPOSITION DU CP

Montant du crédit : _____ Périodicité : _____ Durée : _____
Observations : _____
Date : __/__/____ Signature : _____

6. LE COMITE DE CREDIT

Décision : Approuvé Suspendus Rejeté
Montant accordé : _____ Garantie / Epargne : _____
Durée : _____ Périodicité : _____

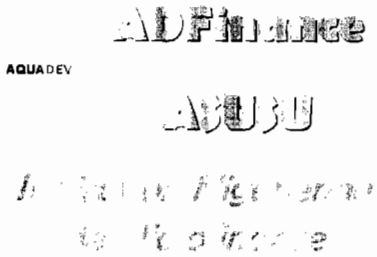
Frais de dossier : _____

Observations : _____

Chef de branche : _____

Date : __/__/____ Signature : _____

ANNEXE 4 : Contrat de prêt AEC



**CONTRAT DE PRET
AEC**

Numéro du contrat : _____

Numéro du client (AEC) : _____

Entre les soussignés :

ADFinance - ASUSU, ayant son siège à Niamey, représentée par le Chef de Branche,

Et

L'AEC _____, représentée par son Bureau, composé de :

Madame / Monsieur : _____ Fonction au sein de l'AEC : _____

Date et lieu de naissance : _____

Nature de pièce d'identité : _____ Numéro : _____

Délivrée le __/__/__ à : _____

Adresse : _____

Madame / Monsieur : _____ Fonction au sein de l'AEC : _____

Date et lieu de naissance : _____

Nature de pièce d'identité : _____ Numéro : _____

Délivrée le __/__/__ à : _____

Adresse : _____

Madame / Monsieur : _____ Fonction au sein de l'AEC : _____

Date et lieu de naissance : _____

Nature de pièce d'identité : _____ Numéro : _____

Délivrée le __/__/__ à : _____

Adresse : _____

Ci-après dénommé « Emprunteur »,

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : Mise en place crédit – Montant – Durée

ADFinance - ASUSU met en place un crédit d'un montant de _____ FCFA dont _____ FCFA en capital et _____ FCFA en intérêt, en faveur de l'Emprunteur qui l'accepte.

Le détail de l'utilisation des crédits par les membres de l'AEC est fourni en annexe.

La durée du prêt est fixée à _____ mois dont _____ mois de différé. Le crédit est remboursable en _____ échéances mensuelles constantes de _____ FCFA chacune.

La date de la première échéance est le __/__/____, celle de la dernière échéance est le __/__/____.

Le déblocage du crédit reste conditionné par la constitution en faveur de ADFinance - ASUSU des garanties prévues par les parties contractantes et par le paiement des frais de dossier.

Article 2 : Intérêts et pénalités

Les intérêts du présent prêt seront calculés au taux de 2 % par mois sur le montant octroyé.

En cas de non-paiement d'une échéance à la date fixée, une pénalité de 3 % mensuelle sur cette échéance sera supportée par l'emprunteur. Le délai de grâce de pénalité est fixé à une semaine.

Les pénalités et intérêts seront prélevés en priorité et le remboursement anticipé du principal n'entraînera pas une ristourne sur les intérêts dus.

Article 3 : Exigibilité immédiate

Si l'une des éventualités prévues ci-après se réalisait, ADFinance – ASUSU pourrait exiger le remboursement immédiat de l'intégralité de toutes les sommes dues au titre du prêt (capital, intérêts, pénalités et accessoires) :

- inexécution par l'emprunteur de l'un des engagements par lui contractés,
- utilisation du crédit par l'emprunteur à des fins autres que celles pour lesquelles il a été consenti,
- non paiement d'une échéance à la date fixée.

Article 4 : Communications

Tant que l'emprunteur sera débiteur de ADFinance - ASUSU, il devra :

- informer ce dernier dans un délai de dix jours de tous les changements susceptibles d'affecter son patrimoine ;
- communiquer à ADFinance - ASUSU les données comptables de son exploitation et les preuves de l'utilisation du crédit.

En outre, l'emprunteur s'engage à soumettre à l'approbation de ADFinance - ASUSU toutes les transactions ayant pour objet son patrimoine ou pouvant l'affecter.

Article 5 : Garanties

Les membres de l'AEC sont solidaires entre eux, et s'engagent à rembourser solidairement le crédit en cas de défaut de paiement d'un des membres et autorisent ADFinance - ASUSU à saisir les revenus et les biens et les vendre afin de couvrir ses obligations en tant qu'avaliseurs.

D'une manière générale, tous les biens meubles et immeubles actuellement possédés par l'emprunteur et ses membres et ceux qui seront acquis avant le terme de ce contrat sont considérés comme garantie.

Il est en outre convenu que l'effet des garanties ne cessera qu'après remboursement intégral de toutes les sommes qui seront dues par l'emprunteur de ADFinance - ASUSU.

Pour l'application du présent contrat, l'emprunteur s'engage expressément à la gérer son entreprise en bon père de famille et à ne pas laisser se détériorer, faute d'entretien, les biens immobiliers et mobiliers affectés aux garanties constituées.

Article 6 : Solidarité et indivisibilité

Il convenu qu'en cas de défaillance de l'emprunteur avant complète libération, ses garants seront tenus solidairement et sans division entre eux au remboursement du présent crédit en principal, intérêts, pénalités et accessoires ainsi qu'aux frais de signification.

Article 7 : Election du domicile et attribution de compétence

Pour l'exécution des clauses et conditions du présent contrat, et en cas de litige dans son exécution, le tribunal de Première Instance de Niamey est seul compétent.

Article 8 : Dépenses et frais

Les frais de la présente ou ceux qui en seront la conséquence seront à la charge de l'emprunteur qui s'y oblige.

Article 9 : Pouvoir pour formalités

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'un exemplaire de la présente convention pour accomplir toutes formalités prévues par la loi.

Fait à _____, le _____ en 2 exemplaires.

Membre 1 du bureau l'AEC
l'AEC

(Nom + signature)

Membre 2 du bureau

(Nom + signature)

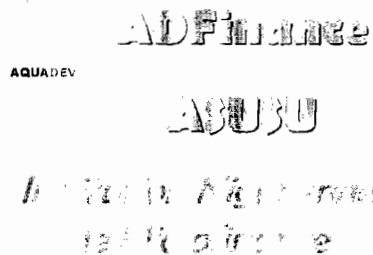
Membre 3 du bureau l'AEC

(Nom + signature)

Chef de branche

(Nom + signature)

ANNEXE 5 : Contrat de prêt GS



**CONTRAT DE PRET
GROUPE SOLIDAIRE**

Numéro du contrat : _____

Numéro des clients : _____ / _____ / _____

Entre les soussignés :

ADFinance - ASUSU, ayant son siège à Niamey, représentée par le Chef de Branche,

Et

Les membres du groupe solidaire :

N° de Client	NOM, Prénom	Adresse	Type et N° de pièces d'identité

Ci-après dénommé « **Emprunteurs** ».

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : Mise en place du crédit – Montant - Durée

ADFinance - ASUSU met en place trois crédits dont le détail figure dans le tableau suivant :

N° de Client	NOM, Prénom	Montant Octroyé	Intérêts	Montant à rembourser

Chaque emprunteur reçoit un échéancier de son remboursement, et les trois échéanciers sont annexés et font partie intégrante du présent contrat.

Les prêts sont destinés à :

N° du Client	Activités financées

Les prêts ont une durée fixée à ____ mois et sont remboursable en ____ échéances mensuelles

La date de la première échéance est le __/__/__, celle de la dernière échéance est le __/__/__.

Le déblocage du crédit reste conditionné par la constitution en faveur de ADFinance des garanties prévues par les parties contractantes et par le paiement des frais de dossier.

Article 2 : Intérêts et pénalités

Les intérêts du présent prêt seront calculés au taux de 2 % par mois sur le montant octroyé. En cas de non-paiement d'une échéance à la date fixée, une pénalité de 1 % par mois sur ce total sera supporté par l'emprunteur. Le délai de grâce de pénalité est fixé à une semaine. Les pénalités et intérêts seront prélevés en priorité et le remboursement anticipé du principal n'entraînera pas une ristourne sur les intérêts dus.

Article 3 : Exigibilité immédiate

Si l'une des éventualités prévues ci-après se réalisait, ADFinance - ASUSU pourrait exiger le remboursement immédiat de l'intégralité de toutes les sommes dues au titre du prêt (capital, intérêts, pénalités, et accessoires) :

- inexécution par les emprunteurs de l'un des engagements par lui contractés.
- utilisation du crédit par les emprunteurs, à des fins autres que celles pour lesquelles il a été consenti ;
- non paiement d'une échéance à la date fixée ;
- faillite personnelle, liquidation des biens, règlement judiciaire, déconfiture, cessation d'activité ou cessation de paiement de l'emprunteur ;
- perte, vol ou destruction total ou partielle du bien donné en gage.

Article 4 : Communications et interdictions

Tant que les emprunteurs seront débiteurs de ADFinance - ASUSU, il devront :

- informer ce dernier dans un délai de dix jours de tous les changements susceptibles d'affecter son patrimoine ;
- communiquer à ADFinance - ASUSU les données comptables de leurs exploitations et les preuves de l'utilisation du crédit.

En outre, les emprunteurs s'engagent à soumettre à l'approbation de ADFinance - ASUSU toutes les transactions ayant pour objet leurs patrimoines ou pouvant les affecter.

Article 5 : Garanties

La garantie du groupe est la caution solidaire des membres :

N° du Client	Nom & Prénom	Signature

Par conséquent, les membres du groupe solidaire s'engagent à rembourser solidairement le crédit en cas de défaut de paiement d'un membre du groupe solidaire et autorise ADFinance – ASUSU à saisir son salaire et tous les biens et les vendre afin de couvrir ses obligations en tant que membre solidaire.

D'une manière générale, tous les biens meubles et immeubles actuellement possédés par les membres du groupe solidaire et ceux qui seront acquis avant le terme de ce contrat sont considérés comme garantie.

Il est convenu que l'effet des garanties ne cessera qu'après remboursement intégral de toutes les sommes qui seront dues par les emprunteurs de ADFinance.

Pour l'application du présent contrat, les emprunteurs s'engagent expressément à la gérer en bon père de famille.

Article 6 : Solidarité et indivisibilité

Il convenu qu'en cas de défaillance de l'un ou plusieurs membres du groupe les autres membres seront tenus solidairement et sans division entre eux au remboursement de la totalité du présent crédit en principal, intérêts, pénalités et accessoires ainsi que les frais de signification. La dissolution du groupe solidaire ne peut avoir lieu tant que le crédit reste non soldé.

Article 7 : Election du domicile et attribution de compétence

Pour l'exécution des clauses et conditions du présent contrat, et en cas de litige dans son exécution, le tribunal de Première Instance de Niamey est seul compétent.

Article 8 : Dépenses et frais

Les frais de la présente ou ceux qui en seront la conséquence seront à la charge des emprunteurs qui s'y obligent.

Article 9 : Pouvoir pour formalités

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'un exemplaire de la présente convention pour accomplir toutes formalités prévues par la loi.

Fait à _____, le __/__/__ en 4 exemplaires.

Client N° :

Signature :

Client N° :

Signature :

Client N° :

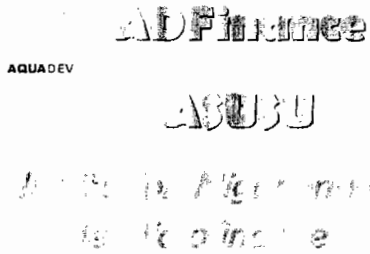
Signature :

Chef de Branche :

Signature :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 6 : Contrat de prêt CI



**CONTRAT DE PRET
INDIVIDUEL**

Numéro du contrat : _____

Numéro du client : _____

Entre les soussignés :

ADFinance - ASUSU, ayant son siège à Niamey, représentée par le Chef de Branche,

Et
Madame/Monsieur : _____

Date et lieu de naissance : _____

Nature de pièce d'identité : _____ Numéro : _____

Délivrée le ___/___/___ à : _____

Adresse : _____

Ci-après dénommé « Emprunteur »,
Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : Ouverture de crédit – Montant – Durée

ADFinance - ASUSU ouvre un crédit d'un montant de _____ FCFA dont
_____ FCFA en capital et _____ FCFA en intérêt, en faveur de
l'Emprunteur qui l'accepte.

Le prêt est destiné à : _____

La durée du prêt est fixée à _____ mois dont _____ mois de différé. Le crédit est remboursable en
_____ échéances mensuelles constantes de _____ FCFA chacune.

La date de la première échéance est le ___/___/___, celle de la dernière échéance est le ___/___/___.

Le déblocage du crédit reste conditionné par la constitution en faveur de ADFinance - ASUSU des
garanties prévues par les parties contractantes et par le paiement des frais de dossier.

Article 2 : Intérêts et pénalités

Les intérêts du présent prêt seront calculés au taux de 2 % par mois sur le montant octroyé.

En cas de non-paiement d'une échéance à la date fixée, une pénalité de 1 % par mois sur le capital restant dû sera supportée par l'emprunteur. Le délai de grâce de pénalité est fixé à une semaine. Les pénalités et intérêts seront prélevés en priorité et le remboursement anticipé du principal n'entraînera pas une ristourne sur les intérêts dus.

Article 3 : Exigibilité immédiate

Si l'une des éventualités prévues ci-après se réalisait, ADFinance – ASUSU pourrait exiger le remboursement immédiat de l'intégralité de toutes les sommes dues au titre du prêt (capital, intérêts, pénalités et accessoires) :

- inexécution par l'emprunteur de l'un des engagements par lui contractés,
- utilisation du crédit par l'emprunteur à des fins autres que celles pour lesquelles il a été consenti,
- non paiement d'une échéance à la date fixée.

Article 4 : Communications

Tant que l'emprunteur sera débiteur de ADFinance - ASUSU, il devra :

- informer ce dernier dans un délai de dix jours de tous les changements susceptibles d'affecter son patrimoine ;
- communiquer à ADFinance - ASUSU les données comptables de son exploitation et les preuves de l'utilisation du crédit ;

En outre, l'emprunteur s'engage à soumettre à l'approbation de ADFinance - ASUSU toutes les transactions ayant pour objet son patrimoine ou pouvant l'affecter.

Article 5 : Garanties

A titre indicatif, l'emprunteur apporte comme garantie :

Ces éléments appartiennent à :

Lui même

Madame / Monsieur : _____

Adresse professionnelle : _____

Adresse personnelle : _____

Agissant en qualité d'Avaliseur de l'emprunteur pour le présent crédit. Par conséquent, il / elle s'engage à rembourser solidairement le crédit en cas de défaut de paiement du client et autorise ADFinance -

ASUSU à saisir son salaire et tous les biens et les vendre afin de couvrir ses obligations en tant qu'avaliseur.

D'une manière générale, tous les biens meubles et immeubles actuellement possédés par l'emprunteur et son Avaliseur et ceux qui seront acquis avant le terme de ce contrat sont considérés comme garantie.

Il est en outre convenu que l'effet des garanties ne cessera qu'après remboursement intégral de toutes les sommes qui seront dues par l'emprunteur de ADFinance - ASUSU.

Pour l'application du présent contrat, l'emprunteur s'engage expressément à la gérer son entreprise en bon père de famille et à ne pas laisser se détériorer, faute d'entretien, les biens immobiliers et mobiliers affectés aux garanties constituées.

Tous les emprunteurs doivent constituer dans les caisses de ADFinance - ASUSU un fonds de garantie dont le montant doit être égal à 15 % du montant du crédit obtenu. Le montant total du fonds de garantie peut être soit entièrement versé par l'emprunteur avant obtention du crédit, soit réparti sur les différents remboursements programmés pour l'emprunteur. Ce fonds de garantie peut être récupéré par l'emprunteur à la fin de ses remboursements, lorsqu'il ne veut plus s'engager vis-à-vis de ADFinance - ASUSU. Lorsque l'emprunteur devient défaillant, ce fonds est utilisé pour couvrir tout ou partie des impayés.

Article 6 : Solidarité et indivisibilité

Il est convenu qu'en cas de défaillance de l'emprunteur avant complète libération, ses garants seront tenus solidairement et sans division entre eux au remboursement du présent crédit en principal, intérêts, pénalités et accessoires ainsi qu'aux frais de signification.

Article 7 : Election du domicile et attribution de compétence

Pour l'exécution des clauses et conditions du présent contrat, et en cas de litige dans son exécution, le tribunal de Première Instance de Niamey est seul compétent.

Article 8 : Dépenses et frais

Les frais de la présente ou ceux qui en seront la conséquence seront à la charge de l'emprunteur qui s'y oblige.

Article 9 : Pouvoir pour formalités

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'un exemplaire de la présente convention pour accomplir toutes formalités prévues par la loi.

Fait à _____, le _____ en 3 exemplaires.

L'emprunteur

L'Avaliseur

Le Chef de Branche

REGLEMENT INTERIEUR POUR LES A E C ASUSU

I - les points généraux

- Le nom de l'A E C.....
- Le nombre de membres.....
- Fréquence des réunions.....
- Le jour de la réunion.....
- L'heure de la réunion.....
- Le montant de la cotisation.....

II – Critères pour être membre

.....
.....

III –Les conditions de la collecte de l'épargne et de transfert vers le guichet

.....
.....

IV – Les dispositions en cas de sortie

- 1 – Sortie volontaire.....
- 2 – Sortie involontaire.....
- 3 – En cas de décès (sans crédit).....
- 4 – En cas de décès (avec crédit).....

V - Gestion

Caution solidaire

Retard remboursement.....

Impayé

VI-Les sanctions en cas de :

Retard :.....

Saut de versement :.....

Bavardage :.....

Absence :.....

Commission :.....

Impayés :.....

Divers :

.....

QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	Entité		Auteur			
	Rubrique		Code			
			folio			
Objectif de contrôle interne :						
S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles						
Fonctions	Personnes concernées					
	Chargé de prêt	Agent de guichet	Chef de branche	Chargé du portefeuille	Responsable administratif et financier	Directrice
1. Démarchage	EX	EX	EX	EX		A
2. Sensibilisation des clients	EX	EX	EX	EX		A
3. formation des clients à l'entreprenariat	EX	EX	EX			
4. Encaissement des frais d'inscription		EX, N				
5. Ouverture du compte d'épargne		EX				
6. encaissement du dépôt minimum		EX, EN				
7. remplissage du livret d'épargne		EX				
8. remplissage de la fiche d'épargne		EX				
9. étude du marché de l'activité du client	EX	EX	C			
10. étude de la capacité du client à rembourser	EX	EX	C			
11. étude de l'historique de l'activité du client	EX	EX	C			
12. avis sur le montant du prêt demandé	EX		C	C		A
13. préparation des dossiers à présenter au comité de crédit	EX		C			
14. établissement du PV du comité			EX			

QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	Entité		Auteur			
	Rubrique		Code			
			folio			
Objectif de contrôle interne :						
S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles						
Fonctions	Personnes concernées					
	Chargé de prêt	Agent de guichet	Chef de branche	Chargé du portefeuille	Responsable administratif et financier	Directrice
15. signature du PV du comité de crédit	EX		EX	C		A
16. Approbation du PV du comité de crédit			A	C		A
17. Information du client de la décision du comité	EX		EX			
18. explication du contrat au client	EX	EX	EX			
19. mise à disposition des fonds au client	EX	EX				
20. Retrait des fonds de la banque	EX		A			
21. encaissement des remboursements	EX	EX				
22. Versement des fonds recouverts à la banque	EX		EX			
23. détention de la clé du coffre			C			
24. détention du code du coffre	EX	EX	C			
25. visite chez les clients	EX		EX	C		
26. vérification du non détournement de l'objet du crédit	C		C			
27. établissement du portefeuille à risque			EX	C		
28. gestion des défaillances	EX		C			