

GESTION DES RISQUES

**Formation organisée à Butembo du
20 au 24 Février 2017**

GESTION DES RISQUES

- **CONTENU**

- **Introduction à la gestion des risques,**
- **Le risque de crédit,**
- **La fraude du personnel et la sécurité,**
- **Les risques externes.**

I. INTRODUCTION A LA GESTION DES RISQUES

- 1. Les grandes catégories des risques,**
- 2. Qu'est ce que la gestion des risques?**
- 3. Les stratégies de gestion des risques.**

I. INTRODUCTION A LA GESTION DES RISQUES

- La Micro finance est une entreprise à risque,
- Les IMF sont vulnérables à une gamme de risques, dont certains sont désagréables, tandis que d'autres menacent de détruire l'Institution,
- Au vu de ce qui précède, les gestionnaires sont alors appelés à trouver des moyens pour gérer ces risques en vue de réduire les dommages et pertes.

I. INTRODUCTION A LA GESTION DES RISQUES

Qu'est ce qu'un risque alors?

- **C'est la probabilité de courir une perte ou un dommage,**
- Les IMF prennent des risques tout le temps, elles prêtent de l'argent à des personnes à faibles revenus, souvent sans garantie, et courent des risques de non remboursement,
- Il est un fait que toutes les IMF doivent prendre des risques afin de générer des recettes,
- Les gestionnaires ne peuvent pas éviter tous les risques, mais aussi ils ne doivent pas non plus les aimer.

I. INTRODUCTION A LA GESTION DES RISQUES

QUESTIONS AUXQUELLES CE MODULE APPORTE DES REPONSES:

- A quels risques les IMF sont-elles vulnérables?
- Qu'est ce que la gestion des risques?
- Comment peut on gérer les risques?

I.INTRODUCTION A LA GESTION DES RISQUES

I.1 LES GRANDES CATEGORIES DES RISQUES

Beaucoup de gestionnaires pensent aux risques de façon conjoncturelle, souvent après avoir subi des pertes. Il existe quatre catégories des risques auxquels les IMF sont confrontées,

Il s'agit:

- **Des risques institutionnels,**
- **Des risques financiers,**
- **Des risques opérationnels,**
- **Des risques externes.**

I.1 LES GRANDES CATEGORIES DES RISQUES

I.1.1 Les risques institutionnels:

1. La mission sociale: Toutes les IMF poursuivent en général deux missions, sociale et commerciale. La mission sociale est d'améliorer le bien être des pauvres en leur offrant des services financiers qu'ils valorisent. Les IMF s'exposent aux risques de la mission sociale, lorsqu'elles offrent leurs services à des cibles autres que celles pour lesquelles elles avaient été agréées.

I. INTRODUCTION A LA GESTION DES RISQUES

2. La mission commerciale: Cette mission consiste à offrir les services d'une façon durable, à long terme, or pour y arriver il faut que l'IMF soit rentable afin de pérenniser ses activités.

Les IMF s'exposent à ce risque, si elles ne fixent pas des taux d'intérêts et des frais assez élevés pour couvrir les pertes provenant des risques et si le capital n'est pas suffisant pour couvrir les pertes provenant de l'exposition au risque. Il faut toujours chercher l'équilibre entre la mission sociale et commerciale étant donné qu'elles sont toujours en opposition.

I.1 LES GRANDES CATEGORIES DES RISQUES

3. **La dépendance:** ce risque concerne généralement les IMF soutenues par des organisations internationales. Une fois l'assistance arrêtée, la structure risque de fermer ses portes.
4. **La stratégie:**
 - Des mauvaises décisions commerciales ou une mise en oeuvre incorrecte de ces décisions, qui sont généralement le résultat d'un leadership médiocre et d'une mauvaise gouvernance, causent des risques d'ordre stratégique.

I.1.1 Les risques institutionnels

- Mettre en place des produits non adaptés, l'ouverture des agences à des endroits non appropriés,... deviennent coûteux et entraînent des pertes à l'IMF.

5. La réputation:

Ce dernier type des risques institutionnels se rapporte à la possibilité de perdre de la valeur en raison d'une opinion négative du public.

Les mauvaises nouvelles circulent trop rapidement que les bonnes, et il est plus facile de perdre sa réputation que de s'en faire une.

I.1.2 Les risques opérationnels

I.1.2 Les risques opérationnels:

1. Le crédit:

Dans toutes les IMF, le gros risque en micro finance consiste à prêter l'argent et de ne pas être en mesure de le recouvrer.

2. La fraude du personnel:

- Toute organisation qui gère un volume important d'argent est extrêmement exposée à la fraude liée au personnel, une vulnérabilité qui tend à s'accroître dans les environnements économiquement pauvres. Chaque fois que l'argent change des mains, le risque de fraude augmente.

I.1.2 Les risques opérationnels

3. La sécurité:

Comme les IMF gèrent beaucoup d'argent, cela les expose aussi au vol. Cette vulnérabilité est accentuée par le fait que les IMF ont tendance à opérer dans les endroits au taux de criminalité élevé ou bien à des endroits où, en raison de la pauvreté, la tendance au vol est très élevée.

I.1.2 Les risques opérationnels

4. Le personnel:

Les IMF sont exposées si le personnel quitte la société juste après que la structure ait investi de sommes importantes dans le renforcement de leurs compétences, surtout s'ils emportent cette expertise chez les concurrents.

Aussi, un autre risque lié au personnel dans les IMF, c'est d'avoir un nombre limité de personnel clé, également la démotivation du personnel expose les IMF aux risques.

I.1.3 La gestion des risques financiers

1. **Les risques liés à la gestion des éléments de l'Actif et du passif:**
 - **Le risque de taux d'intérêt:** ce risque survient lorsque les conditions et les taux d'intérêts des actifs et du passif ne correspondent pas.
 - **Le risque de liquidité:** suppose la possibilité de devoir prêter des fonds à un coût élevé et sur un court terme dans le but de financer les besoins immédiats tels que l'octroi de crédit, le paiement de facture ou le remboursement des dettes.

I.1.3 La gestion des risques financiers

- **Le risque de change:** surtout pour les IMF qui remboursent en devise étrangère alors que les revenus issus de ces prêts son en monnaie locale.

2. L'intégrité du système:

Un autre aspect du risque de la gestion financière est l'intégrité du système d'information, notamment la comptabilité et la gestion du portefeuille.

I.1.3 La gestion des risques financiers

3. L'inefficacité: l'efficacité reste l'un des défis des IMF. Les IMF inefficaces gaspillent les ressources et proposent à leurs clients des services et produits de mauvaise qualité, qui ne permettent pas de couvrir les charges d'exploitation. Les coûts de leurs inefficacité sont supportés par les fameux clients.

I.1.4 Les risques externes

Les gestionnaires des IMF doivent évaluer les risques auxquels ils sont exposés afin de prévoir des réponses qui réduisent leurs impacts au cas où ils se produiraient.

Une IMF peut avoir une direction et un personnel rigoureux, ainsi que des systèmes de contrôle adéquat, tout en restant exposée à des problèmes majeurs qui proviennent de son environnement.

I.2. QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

- La gestion des risques, ou le processus qui consiste à prendre des risques calculés, réduit la susceptibilité qu'une perte survienne et minimise l'ampleur de la perte éventuelle.
- **La gestion des risques comprend:**
 - La prévention des potentiels problèmes,
 - La détection précoce des problèmes,
 - La correction des politiques et procédures qui ont été à la base de la réalisation de ce risque.

1.2. QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

Les 6 étapes du processus de gestion des risques:

- **Identifier les risques:** avant de gérer les risques, il est nécessaire d'identifier les points faibles de l'organisation, aussi bien actuels que futurs.

1.2. QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

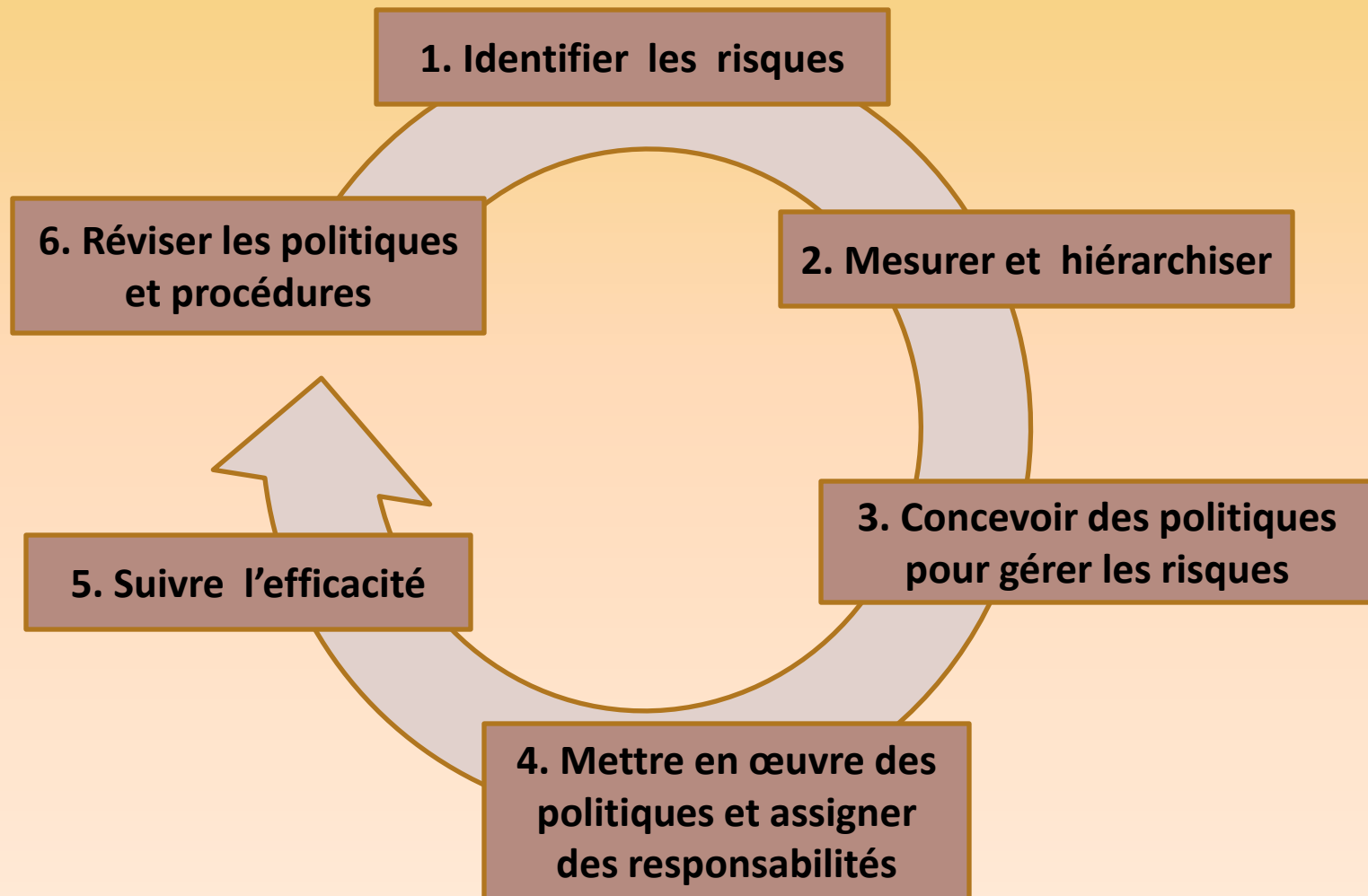
- **Mesurer les risques:** la deuxième étape est d'évaluer l'impact potentiel des risques identifiés. Cela implique 4 questions principales:
 - 1. La susceptibilité:** quelle est l'éventualité que le risque survienne?
 - 2. La fréquence:** combien de fois les risques pourraient ils survenir?

QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

3. **La sévérité:** quelle sera l'ampleur du dommage?
4. **Les tendances:** est-ce que la susceptibilité, la fréquence et la sévérité empirent, s'améliorent ou restent constantes?

1.2. QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

Les six étapes du processus de gestion des risques



1.2. QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

3. Concevoir des politiques pour gérer les risques: Une fois qu'une IMF a identifié ses vulnérabilités, elle peut concevoir des contrôles pour atténuer ces risques.

Cette étape est liée à la précédente, car les gestionnaires peuvent décider de garder le risque, de l'atténuer ou soit de le transférer.

1.2. QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

4. Mettre en œuvre des politiques et assigner des responsabilités:

Chacun au sein d'une IMF a une certaine responsabilité dans la gestion des risques. En révisant la stratégie, le CA doit s'assurer que le capital de l'IMF est suffisant pour lui permettre d'aborder toute perte financière qui survient et fixer des niveaux de tolérance AUX RISQUES.

QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

Rôles et responsabilité de la gestion des risques:

Conseil d'Admin: - Approuve les politiques
- Approuve les indicateurs,
- Suit la conformité,

Direction Générale: - identifier les risques,
- développe les politiques,
- assigne la responsabilité.

Direction de l'agence: - Met en œuvre les politiques,
- Suit la conformité,

QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

- **Personnel opérationnel:** se conformer aux politiques, fait des suggestions et donner le feedback,
- **Personnel audit interne:** Vérifier le respect des politiques et identifier les risques non contrôlés.

QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

Une fois que le conseil a approuvé les politiques, la direction peut développer des guides et procédures pour les opérations, qui seront mises en œuvre par des cadres moyens et qui obtiendront l'adhésion du personnel opérationnel.

I.2. QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

5. **Suivre l'efficacité:** Une fois que les politiques de gestion de risques sont établies, les IMF doivent suivre leur efficacité. Les gestionnaires doivent s'assurer que leurs subordonnés mettent correctement en œuvre les politiques et procédures. Si certains agents ne les mettent pas en application, il peut alors susciter un besoin de formation, soit ouverture d'une action disciplinaire, ou soit la politique n'est pas praticable.

I.2.CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

Un acteur clé dans le suivi de politiques et procédures de gestion de risque est le **département d'audit interne.**

6. Réviser les politiques et procédures: Le processus de gestion de risque est permanent parce que les vulnérabilités changent avec le temps. Les IMF ne peuvent pas se permettre d'être complaisantes si elles veulent éviter d'être surprises par les innovations, la concurrence et les nouvelles réglementations.

I.2 QU'EST CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

LES STRATEGIES DE GESTION DES RISQUES

Les IMF peuvent gérer les risques de quatre manières séparées ou en les combinant entre eux.

- **Retenir les risques,**
- **Transférer les risques,**
- **Atténuer les risques,**
- **Refuser les risques.**

LES STRATEGIES DE GESTION DES RISQUES

- Pour choisir une stratégie appropriée de gestion de risque, les gestionnaires doivent commencer par prendre en considération la **probabilité, la fréquence, la sévérité** et les **tendances associées** à un risque particulier, ainsi que **le degré de tolérance** de risque fixé par la direction de l'IMF.

II. LE RISQUE DE CREDIT

- Le risque de crédit est la probabilité qu'une IMF ne recouvre pas son argent auprès des emprunteurs(y compris les intérêts). Cette probabilité constitue la vulnérabilité la plus fréquente et souvent la plus sérieuse pour une IMF.
- Un microcrédit ne représente rien dans le portefeuille d'une IMF, mais lorsque plusieurs microcrédits deviennent impayés, ils conduisent fatalement l'IMF à la faillite.
- On parle souvent **d'effet de contagion** des impayés.

II. LE RISQUE DE CREDIT

- La gestion du risque crédit peut être scindée en deux catégories:
 - **La prévention du risque de crédit,**
 - **Le contrôle du risque de crédit;**

II. LE RISQUE DE CREDIT

2.1 LA PREVENTION DU RISQUE DE CREDIT

Cette partie examine les moyens de prévention du risque de crédit:

- **La conception du produit de prêt,**
- **La sélection des clients, notamment les 5 C,**
- **Le rôle des comités de crédit.**

II. LE RISQUE DE CREDIT

2.1 LA PREVENTION DU RISQUE DE CREDIT

2.1.1 La conception du produit de crédit:

Les caractéristiques du produit de crédit comprennent **la taille du prêt, le taux d'intérêts, l'échéancier de remboursement, les exigences de garanties** et toute autre condition spéciale. Les produits de prêt doivent être conçus pour remplir l'objectif qui satisfait les besoins des clients.

2.1 LA PREVENTION DU RISQUE DE CREDIT

2.1.1 La conception du produit de crédit:

En concevant les produits de prêt pour minimiser le risque, il faut tenir compte des caractéristiques suivantes:

- 1. Eligibilité:** Certaines IMF prêtent uniquement aux femmes, en partie parce qu'elles estiment que les femmes sont un risque moindre.

2.1 LA PREVENTION DU RISQUE DE CREDIT

2.1.1 La conception du produit de crédit

- 2. Taux d'intérêt et frais:** les IMF devraient elles imposer un taux d'intérêt plus élevé aux personnes qu'elles considèrent comme emprunteurs plus risquées.
- 3. Durée:** les courts termes sont généralement moins risqués parce qu'il est plus facile de prédire ce qui peut arriver dans les trois mois que dans trois ans.

2.1.1 La conception du produit de crédit

- 4. Fréquence de remboursement:** les remboursements plus fréquents sont moins risqués parce qu'ils permettent à l'IMF de s'assurer continuellement le respect du contrat de prêt par les emprunteurs.
- 5. Montant des échéances:** les ménages à faibles revenus n'ont pas généralement des revenus mensuels égaux. Il peut être quelquefois difficile de payer les montants identiques chaque mois.

2.1.1 La conception du produit de crédit:

6. Garantie et substituts de garantie:

Si l'emprunteur ne rembourse pas, qui le fera?
Les IMF utilisent des moyens variés pour sécuriser les crédits, notamment les garanties de groupe, les co-signataires ou avals et les garanties non classiques, telles que l'équipement commercial, les appareils ménagers et le bétail, les salaires et les suretés réelles(hypothèques).

2.1.1 La conception du produit de crédit:

Une fois que le client a un antécédent avec l'IMF en ce qui concerne le remboursement, il serait sage d'être souple en vue de proposer le produit du prêt qui coïncide avec les revenus de l'emprunteur. Ce changement permet de diminuer le portefeuille à risque qui constitue une source des provisions.

2.1 LA PREVENTION DU RISQUE DE CREDIT

2.1.2.LA SELECTION DES CLIENTS PAR LES 5 C.

Une seconde mesure de limitation du risque de crédit implique la sélection des clients pour s'assurer qu'ils ont la volonté et la capacité de rembourser un prêt. Pour analyser la solvabilité d'un client, les IMF utilisent généralement les 5 C résumés dans le tableau ci-dessous. Si l'une de composante est mal analysée, le risque de crédit accroit.

2.1.2.LA SELECTION DES CLIENTS PAR LES 5 C.

Les 5 C de la sélection des clients:

- 1. Caractère:** indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise,
- 2. Capacité:** si oui ou non les revenus de l'activité ou du ménage peuvent couvrir le remboursement du crédit.
- 3. Capital:** actif et passif de l'entreprise ou du ménage.

2.1.2.LA SELECTION DES CLIENTS PAR LES 5 C.

- 4. Cautionnement:** actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de défaillance de paiement ou garantie d'une personne de bonne moralité à rembourser le crédit.
- 5. Conditions:** plan d'affaire qui tient compte de la concurrence, du marché du produit et ou service et de l'environnement légal et économique.

2.1.2.LA SELECTION DES CLIENTS PAR LES 5 C.

1. **LE CARACTERE:** En micro finance, le caractère est le seul moyen le plus important de sélectionner les nouveaux clients. En évaluant le caractère d'un client, le prêteur obtient des informations importantes sur la volonté du client à rembourser le crédit.

La vérification du caractère varie selon la méthodologie de prêt. Pour les crédits accordés aux groupes à caution solidaire, les membres des groupes sélectionnent eux-mêmes les clients qu'ils jugent avoir un bon caractère et avec le souci de bien vouloir rembourser leur crédit.

Les 5 C de la sélection des clients

Avec le crédit individuel, outre l'interview des voisins et des leaders d'opinion dans la communauté, les agents de crédit doivent s'assurer que les informations fournies par le demandeur sont cohérentes entre elles.

Il existe trois étapes pour analyser le caractère d'un client:

1. Réception de la demande de crédit dans laquelle le demandeur fournit des informations sur lui-même et sur son activité à financer.

Les 5 C de la sélection des clients

2. Vérification sur terrain par l'agent de crédit des informations fournies dans la lettre de demande de crédit,
 3. Interroger d'autres sources, en informel, pour évaluer la fiabilité des informations, tels les voisins, les amis, les collaborateurs, les subalternes,....
- Avec le temps, les agents de crédit développent des instincts pour juger le caractère des demandeurs de crédit.

Les 5 C de la sélection des clients

Outre l'évaluation de leur honnêteté à travers une cohérence interne des informations, les agents de crédit recherchent également des signaux d'alerte qui suggèrent que le demandeur est risqué.

Par exemple, la précipitation du demandeur de crédit, un habillement somptueux; ce qui peut prouver que le demandeur n'affecte pas ses ressources avec rationalité.

Les 5 C de la sélection des clients

Les feux rouges différeront d'un environnement à l'autre, mais également d'un marché cible à l'autre. Les IMF doivent aider leurs agents de crédits à développer le flair pour détecter qui est crédible ou qui ne l'est pas, en les assistant dans l'analyse **des caractères de mauvais emprunteurs**.

Une revue systématique à travers les dossiers défailants peut identifier certaines ressemblances qui aideraient les chargés de crédit et comités de crédit à éviter de commettre de nouveau les mêmes erreurs.

Les 5 C de la sélection des clients

2. LA CAPACITE: pour évaluer la capacité d'un demandeur à rembourser , les agents de crédit mènent des évaluations de l'activité. L'un des défis dans la détermination de la capacité à rembourser est **la fongibilité de l'argent**, ce pour quoi le client a déclaré vouloir utiliser le crédit peut être différent de ce pour quoi il l'a réellement utilisé. Il est difficile d'évaluer la capacité de remboursement d'un client ayant de faibles revenus.

Les 5 C de la sélection des clients

Parce que les cloisons entre l'entreprise d'un micro-entrepreneur et les activités de son ménage sont souvent floues, il est important pour l'agent de crédit de comprendre le flux des fonds aussi bien au sein de l'entreprise et du ménage pris séparément qu'entre ces deux entités.

Il est difficile d'évaluer la capacité de remboursement des petites activités.

Les 5 C de la sélection des clients

Les IMF utilisent des crédits de petite taille en attendant de recueillir des informations pertinentes sur le demandeur de crédit. Les tailles de crédits initiaux semblent être inférieures aux montants réellement demandés, en attendant d'avoir une certitude sur la capacité du demandeur.

Les 5 C de la sélection des clients

3. LE CAPITAL: également les IMF reconstituent les actifs et les passifs du demandeur du crédit en vue d'en élaborer les états financiers(Bilan et compte de résultat).

Avec ces états financiers, l'agent de crédit, sur base de certains indicateurs, peut s'assurer que le demandeur est solvable ou pas. Quelques fois, les agents de crédits inventorient les actifs et font comprendre au demandeur du crédit que s'il arrive que le crédit n'est pas remboursé, l'IMF pourra se rabattre sur ces actifs, ce qu'on appelle garantie implicite.

Les 5 C de la sélection des clients

4. LA GARANTIE : L'une des raisons du développement de l'industrie de micro finance est que les banques ne servent les personnes incapables de fournir les garanties classiques. Les innovations de crédit subséquentes ont permis l'octroi de micro crédit avec des garanties non classiques, telles que les biens du ménage et les cosignataires.

Les 5 C de la sélection des clients

En micro finance, la garantie est fondamentalement utilisée comme un indice d'engagement du demandeur. Elle est rarement utilisée comme une seconde source de remboursement, car le montant à solder est si petit qu'il n'est pas rentable de liquider la garantie encore moins de la faire enregistrer juridiquement.

Les 5 C de la sélection des clients

Cependant, au fur et à mesure que la taille du crédit augmente, cette approche souple de la garantie doit changer de sorte que les crédits de gros montants soient effectivement soutenus par des garanties appropriées.

Les 5 C de la sélection des clients

5. LES CONDITIONS: La cinquième composante, les conditions, est souvent la plus difficile à évaluer pour les agents de crédit. Plusieurs IMF adoptent une approche de développement de micro entreprise pour la micro finance, ce qui signifie qu'elles sont préoccupées aussi bien par l'amélioration des performances de l'entreprise que par le recouvrement de leurs prêts.

Les 5 C de la sélection des clients

A ce titre, le processus d'évaluation du niveau de la concurrence, la taille du marché du client et des menaces externes potentielles peut jouer un important rôle en aidant le client à prendre des décisions intelligentes et permettre à l'agent de crédit de prendre de bonnes décisions de crédits.

2.2. 3. Les comités de crédit

Un comité de personnes pour prendre des décisions concernant les prêts est un moyen de contrôle essentiel à la réduction du risque de crédit et de fraude. Si un individu a le pouvoir de décider de celui ou celle qui recevra le crédit, des conditions d'octroi et des créances à abandonner ou à rééchelonner, il peut facilement abuser de ce pouvoir et frauder.

2.2. 3. Les comités de crédit

Bien que les agents de crédit puissent servir dans le comité de crédit, il faut au moins qu'une autre personne d'autorité plus importante soit aussi impliquée.

Pour les crédits des gros montants, il convient d'avoir un comité de trois ou plusieurs personnes.

2.2. 3. Les comités de crédit

Un comité de crédit comprend généralement les cadres moyens et supérieurs, mais il pourrait aussi comprendre des leaders de la communauté, des banquiers locaux voire des clients. Ce comité a la responsabilité non seulement d'approuver les crédits, mais aussi de suivre leur progression et doit s'impliquer dans la gestion des impayés si les emprunts ont des problèmes de remboursement.

2.2. 3. Les comités de crédit

Les IMF doivent avoir des politiques écrites sur le rôle et les responsabilités des comités de crédits, qui identifient clairement leur **pouvoir d'approbation de crédit**. Ces politiques précisent les montants de crédit qui peuvent être approuvés par deux signatures et ceux qui requièrent plus de signatures et celui qui a l'autorité d'approuver les crédits.

2.2. 3. Les comités de crédit

A propos des crédits en groupe, ce dernier remplit généralement une partie de la fonction du comité de crédit, étant donné que les membres garantissent réciproquement leurs prêts.

Les agents de crédit sont les responsables d'approbation au premier plan.

2.2. 3. Les comités de crédit

Ainsi pour les crédits aux groupes, l'agent de crédit doit être à l'aise de:

- Rejeter des groupes entiers si les membres ne du groupe ne se connaissent pas très bien et ne se font pas mutuellement confiance,
- D'encourager les bons membres du groupe à exclure les membres indécis,
- De favoriser des crédits de petites tailles que les membres sont sûrs de pouvoir rembourser.

2.2. 3. Les comités de crédit

Pour agir ainsi, les agents de crédit ont besoin des outils et de la formation pour mener des évaluations des activités et de caractère, pour modérer des groupes de discussion et pour tester l'engagement du groupe les uns vis-à-vis des autres.

2.2 CONTRÔLE DU RISQUE CREDIT

Les stratégies pour prévenir les risques de crédit, notamment la conception des produits, la sélection minutieuse des clients et le comité de crédit sont extrêmement importantes mais insuffisantes, il est irréaliste de planifier la conception d'un produit parfait et de sélectionner uniquement des clients parfaits pour éviter les pertes de crédit.

2.2 CONTRÔLE DU RISQUE CREDIT

Pour minimiser les pertes, il est nécessaire de:

- 1. Développer des systèmes appropriés de gestion des impayés,**
- 2. Suivre la qualité du portefeuille.**

2.2 CONTRÔLE DU RISQUE CREDIT

2.2.1 Gestion des impayés:

Pour bien gérer les impayés, il faut tenir compte de sept stratégies suivantes conçues pour équilibrer la carotte(motivations) et le bâton(pénalités):

1. **La culture institutionnelle:** mettre en place une méthode fondamentale de gestion des impayés qui implique le maintien d'une culture qui privilégie une tolérance zéro vis-à-vis des arriérés et un suivi immédiat de tous les remboursements en retard.

2.2.1 Gestion des impayés

2. L'orientation client: une première étape logique vers le développement d'une culture institutionnelle de tolérance zéro est de communiquer ce concept à chaque nouveau client avant de lui octroyer un crédit. Il est souhaitable d'élaborer un programme d'orientation qui vise à montrer le schéma à suivre si un crédit devient impayé.

2.2.1 Gestion des impayés

3. La motivation du personnel: l'implication du personnel dans la réduction des impayés grâce à un système de motivation peut être efficace.

Les IMF doivent établir un minimum de critères de qualité du portefeuille et doivent accorder l'importance à la qualité et non à la quantité du portefeuille. Sinon les agents de crédits risquent de garder pendant longtemps des impayés dans leurs portefeuilles, si les critères ne sont pas bien définis.

2.2.1 Gestion des impayés

4. La motivation des clients: la raison fondamentale pour laquelle les clients remboursent est d'accéder à un autre prêt plus important. Pour les meilleurs clients, l'IMF peut leur accorder certains avantages, par exemple réduire le taux d'intérêt, une échéance assez longue, des cadeaux,.....

2.2.1 Gestion des impayés

5. Les pénalités de retard: les clients doivent être pénalisés pour les retards. Cela peut comprendre les frais de retard indexés au nombre de jours de retard et la limitation de l'accès aux crédits renouvelés sur la base des performances de remboursement.

2.2.1 Gestion des impayés

6. L'exécution des contrats:

une IMF va rapidement perdre le contrôle de la qualité de son portefeuille si elle ne réussit pas à mettre à exécution ses contrats. Les IMF ne doivent pas avoir dans leurs contrats des politiques qu'elles ne sont pas disposées à mettre en exécution. Il arrive que des arrangements soient trouvés entre l'IMF et certains clients, il faut que ça soient des bons clients, mais pour les insolubles il faut à tout prix mettre en exécution les clauses du contrat, sinon les impayés vont augmenter.

2.2.1 Gestion des impayés

7. **Le rééchelonnement du prêt:** Il est fréquent que des emprunteurs aient la volonté de rembourser mais en soient incapables. Après soigneusement déterminé que c'est effectivement le cas, il convient peut être de rééchelonner un nombre limité des prêts. Réalisé uniquement dans des circonstances extrêmes, cela peut impliquer l'extention de la durée du prêt, réduction de la taille de la tranche,....

2.2.1 Gestion des impayés

En développant leur politique de gestion des impayés, les cadres supérieurs et le conseil d'administration doivent **déterminer la tolérance du risque de crédit. Cette approche suit la logique selon laquelle, si vous leur donnez un jour, ils se donneront une année. Cela est conçu pour créer une discipline de remboursement.**

2.2.1 Gestion des impayés

- Lorsque les IMF et les marchés deviennent de plus en plus matures où le personnel développe une expertise, les IMF peuvent vouloir ajuster leur tolérance pour le risque de crédit.

2.2.2 Le suivi du risque de crédit

Un gestionnaire d'IMF doit suivre les ratios de qualité du portefeuille au moins sur base mensuelle, mais pour les ratios les plus sensibles, un rythme hebdomadaire ou même quotidien serait mieux. Bien que le taux de remboursement soit généralement l'indicateur de la qualité du portefeuille le plus cité, en pratique il n'est pas aussi efficace que le PORTEFEUILLE A RISQUE, car il ne révèle pas entièrement le niveau de vulnérabilité.

III. FRAUDE DU PERSONNEL ET LE RISQUE DE SECURITE

Cette partie comprend les points ci-après:

- 1. Qui commet les fraudes?**
- 2. Les types des fraudes,**
- 3. La prévention de la fraude,**
- 4. La détection de la fraude,**
- 5. Les réponses à la fraude,**
- 6. Le risque de sécurité.**

III. FRAUDE DU PERSONNEL ET LE RISQUE DE SECURITE

3.1 Qui commet les fraudes:

Avant de réfléchir sur comment prévenir, détecter et réagir face aux fraudes, il est important pour les gestionnaires de savoir contre qui ils essayent de protéger leur IMF. Ce sont des gens ordinaires qui commettent des fraudes: agent de crédit, les caissiers, les messagers, les comptables, les directeurs, les auditeurs internes, les chefs d'agences, les PDG et même les Administrateurs(Dirigeants).

3.1 QUI COMMET LES FRAUDES

- Dans la mesure où les IMF emploient un personnel qui partage la mission de l'institution, maintient l'impulsion dans la poursuite de la mission et traite les autres de manière à ce qu'ils se sentent respectés, choyés et rémunérés de manière adéquate, la fraude devrait être un problème moins important.

3.2 TYPES DE FRAUDES

La première étape vers la prévention et la détection, c'est d'identifier les types de fraudes qui peuvent survenir et déterminer les points vulnérables de l'institution.

La fraude en micro finance n'est certainement pas limitée aux activités de microcrédit de l'institution. En fait, une IMF est encore plus vulnérable à la fraude relative à l'épargne, car elle est plus difficile à détecter.

3.3 LA PREVENTION DE LA FRAUDE

Le contrôle interne implique une combinaison de politiques et de procédures strictes de même qu'une approche souple conçues pour créer une culture sans fraude.

En prévenant la fraude en micro finance, il faut tenir compte des dix catégories de contrôle opérationnels suivantes, qui sont particulièrement importantes pour les activités d'épargne et de crédit

3.3 LA PREVENTION DE LA FRAUDE

1. Une qualité de portefeuille excellente,
2. La simplicité et la transparence des produits,
3. Les politiques de ressources humaines,
4. La culture institutionnelle,
5. L'éducation des clients,
6. Les comités de crédit,
7. La gestion de la trésorerie,
8. La gestion des garanties,
9. Les politiques d'abandon de créances,
10. La gestion de bureau.

3.3 LA PREVENTION DE LA FRAUDE

1. Une qualité de portefeuille excellente:

Si très peu de crédits sont en retard, les chances que l'IMF subisse une fraude dans ses activités de prêt sont considérablement réduits. La poignée de crédits impayés peut être facilement vérifiée pour déterminer si ces crédits sont frauduleux. Mais lorsqu'un volume de crédit est en retard et que les systèmes de gestion des impayés sont surchargés, alors des crédits frauduleux peuvent rester inaperçus pendant une longue période, ce qui va nourrir plus de crédits frauduleux.

3.3 LA PREVENTION DE LA FRAUDE

2. La simplicité et la transparence des produits:

A mesure qu'une organisation devient plus complexe et diversifie ses activités, il est beaucoup plus probable que la fraude prolifère. Le pouvoir discrétionnel de l'agent de crédit, pour décider sur le montant à accorder ou non est un domaine particulier de vulnérabilité des IMF.

2. La simplicité et la transparence des produits

Il est difficile de suivre si les pénalités sont payées et empochées ou si elles sont régulièrement abandonnées, auquel cas elles ne servent pas à leur objectif.

Pour réduire l'exposition à la fraude, les IMF doivent rendre les pénalités obligatoires quelle que soit la raison, soit trouver un autre moyen pour pénaliser les retardataires, soit en créant une prime pour ceux qui remboursent à temps.

3. Les politiques de ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines, sert de contrôle indispensable pour prévenir le détournement des actifs d'une IMF.

Il s'agit de bien définir les aspects suivants:

- Le recrutement,
- La formation,
- La rémunération,
- Le licenciement.

4. La culture institutionnelle

- Les auditeurs internes comme externes n'identifient pas la plupart des fraudes, ce sont les collègues qui le font. Les IMF bien gérées créent une culture au sein de son personnel, qui favorise la dénonciation volontaires des fraudes. Ainsi, il existe des IMF qui utilisent des slogans, comme pas même des frais de transport, pas même les unités, pas même un verre de la bière,...

4. La culture institutionnelle

Seuls les slogans ne suffisent pas, il faut créer la culture de lutte contre la fraude. Les IMF peuvent et doivent intégrer la transparence et l'intégrité dans leur valeur institutionnelle, pour cultiver la conscience à travers les contrôles de routine et l'importance de les mettre en application comme ils sont conçus.

5. L'éducation des clients

L'information des clients sur leurs droits et responsabilités dans le processus de prêt est un contrôle préventif efficace. Comme les clients ont tendance à être illettrés et ou sous éduqués, ils sont plus vulnérables à l'escroquerie par les agents de crédit et sont plus susceptibles de ne pas saisir les erreurs dans le processus de prêt.

5. L'éducation des clients

Ce risque est particulièrement problématique, car la relation agent de crédit-client est déterminante pour la réussite d'une IMF.

Ainsi, un moyen préventif de contrôle pour prévenir les erreurs et les fraudes potentielles doit passer par l'éducation active des clients sur leurs droits et leurs responsabilités, notamment sur les points suivants:

5. L'éducation des clients

- L'exigence d'un reçu officiel et pré numéroté chaque fois que l'argent et la garantie changent de mains,
- La remise et la réception de l'argent seulement à l'employé désigné par l'IMF, idéalement le caissier,
- La connaissance des canaux appropriés pour exprimer les plaintes et préoccupations.

6. Les comités de crédit

Les comités de crédit jouent non seulement un rôle important dans la réduction du risque de crédit, mais ils sont également un élément important d'une intégrité opérationnelle et d'une stratégie de prévention de la fraude.

CHAQUE CREDIT DOIT ETRE APPROUVE PAR DEUX PERSONNES AU MOINS.

6. Les comités de crédit

Avec des petits montants, la signature de l'agent de crédit. Toutefois, avant d'octroyer lesdits crédits, le directeur doit réviser tous les dossiers pour s'assurer qu'ils respectent la politique de l'IMF. En plus, pour réduire le risque de crédits fictifs dans cette catégorie, le directeur doit rencontrer chaque bénéficiaire personnellement avant le décaissement de crédit.

6. Les comités de crédit

Les niveaux d'autorité d'approbation de prêt réduisent aussi l'exposition de l'IMF à la fraude.

Les autorisations peuvent se faire de la manière suivante:

- Pour les petits montants: signatures de l'agent de crédit et celle du directeur,
- Pour les montants moyens: les deux signatures précédentes plus celles de la commission de crédit,
- Pour les gros montants, les trois signatures plus l'autorisation du CA.

7. La gestion de la trésorerie

Les IMF font face au plus grand risque de détournement lorsque l'argent change de main.

Voici un processus de 12 étapes pour réduire le risque de détournement dans le décaissement du crédit:

1. Utiliser des formulaires de contrat de prêt standardisés, préimprimés, prénumérotés et approuvés par un conseiller juridique local,

7. La gestion de la trésorerie

2. Préparer les contrats de prêt en quatre exemplaires, conservez un exemplaire, remettez un autre au client et envoyer deux autres à la comptabilité,
3. Le contrat de prêt doit contenir les informations suivantes: le nom de l'emprunteur, le numéro d'identification, le numéro de référence du prêt, le montant, le taux d'intérêt, l'échéancier de remboursement, la description de la garantie, les conditions de traitement de non respect des remboursements ainsi que les pénalités de retard.

7. La gestion de la trésorerie

4. L'accès aux contrats de prêts vierges doit être limité et soigneusement protégé,
5. La comptabilité détermine si le contrat a été bien préparé et dans le cas échéant, elle prépare un bon de décaissement et le remet au caissier avec copie du contrat de prêt,
6. Avant le décaissement, le caissier vérifie si le montant inscrit dans le contrat est le même que celui renseigné sur le bon de décaissement émis par la comptabilité et vérifie si le contrat est dûment signé par toutes les parties prenantes.

7. La gestion de la trésorerie

7. Le caissier prépare en deux exemplaires un reçu officiel de décaissement prénuméroté comprenant la date, le montant, le nom et la signature du bénéficiaire.
8. Le caissier conserve une copie du reçu de décaissement et remet l'autre copie au bénéficiaire,
9. En remettant les fonds au bénéficiaire, le caissier vérifie s'il s'agit du vrai emprunteur nommé dans le contrat de prêt en contrôlant la photo.

7. La gestion de la trésorerie

10. Si le caissier garde le reçu et décaisse les fonds lui même, il faut qu'un mécanisme de contrôle permanent soit mis en place par le comptable.

11. Si le caissier décaisse des montants de crédit à un agent qui les remet ensuite aux emprunteurs, de tels décaissements sont enregistrés comme avances faits aux agents, qui seront liquidées lorsque les agents présentent à la comptabilité les reçus de décaissement comprenant les montants corrects et les signatures des emprunteurs.

7. La gestion de la trésorerie

- Les IMF qui fournissent des services d'épargne volontaire sont particulièrement vulnérables à la fraude. Cela est dû au volume important des opérations, mais aussi du fait que les montants et les fréquences sont imprévisibles. Ainsi, si les montants et les dates sont différents on fait des investigations.

8. La gestion des garanties

Si une IMF sécurise son prêt avec une garantie, elle est vulnérable à des irrégularités et fraude potentielles dans la prise, la conservation et la remise de la garantie. L'agent affecté à cette tâche peut réceptionner la garantie, mais ne pas la déposer au lieu de conservation indiqué ou prendre le mauvais type de garantie ou négliger carrément la prise de garantie.

8. La gestion des garanties

Les risques liés à la garantie peuvent être atténués de la façon suivante:

- Définir les politiques et procédures sur le moment d'exiger une garantie, le lieu de dépôt et de conservation de la garantie et la manière d'apprécier sa valeur,
- Réaliser des inspections périodiques de garanties par un agent de crédit pour vérifier les dégradations, si l'emprunteur conserve la garantie.

8. La gestion des garanties

- Définir les politiques de remise de la garantie à l'emprunteur après remboursement total du prêt,
- Elaborer les procédures pour s'assurer que tous les frais liés à cette garantie ont été réellement versés.

9. Les politiques d'abandon de créances et de rééchelonnement

Un autre domaine de risque est l'abandon de créances ou le rééchelonnement. Bien que les IMF fassent généralement attention aux politiques de remboursement de prêt, il en reste moins vrai que les IMF tendent à être peu rigoureuses dans le suivi des impayés et l'assurance que les procédures dans ce domaine ont été scrupuleusement respectées.

9. Les politiques d'abandon de créances et de rééchelonnement

Les abandons de créances et les crédits rééchelonnés doivent suivre des procédures similaires aux crédits réguliers: le comité de crédit doit prendre toutes les décisions et plusieurs signatures doivent être requises pour qu'un abandon ou un rééchelonnement soit autorisé.

9. Les politiques d'abandon de créances et de rééchelonnement

L'IMF court deux vulnérabilités dans le processus d'abandon, d'abord l'abandon d'un crédit frauduleux, pour contourner ce risque, chaque personne impliquée dans le recouvrement doit documenter les mesures qu'elle a prises.

Ensuite, une fois que le crédit ait été passé en perte, l'IMF reste encore vulnérable au recouvrement qui ne rentrent pas dans sa comptabilité.

10. La gestion du bureau

Les IMF ne sont pas seulement vulnérables aux opérations d'épargne et de crédit, mais aussi dans les transactions avec les fournisseurs.

En effet, beaucoup d'IMF sont exposées à la fraude lorsqu'il s'agit de procéder aux achats et c'est surtout les cadres et ou les administrateurs qui occasionnent ce genre de fraude.

3.4 LA DETECTION DE LA FRAUDE

Les meilleures préventions de la fraude ne vont pas l'éliminer. Cela est dû au fait que les politiques sont peut être oubliées ou ne sont pas affichées et en partie au fait que dans l'effort d'équilibrer les couts de contrôle avec l'exposition potentielle, l'organisation va toujours avoir des zones de vulnérabilité.

3.4 LA DETECTION DE LA FRAUDE

Chaque fois que la fraude survient, elle nuit à l'ensemble de l'IMF et à chacun des employés. Par conséquent, la détection de la fraude est la responsabilité implicite de tous les membres du personnel, du Président du CA aux agents d'entretien et aux chauffeurs.

3.4 LA DETECTION DE LA FRAUDE

La détection de la fraude implique les quatre éléments suivants:

- L'audit opérationnel,**
- Les politiques de recouvrement de crédits,**
- L'échantillonnage des clients,**
- Les plaintes des clients.**

3.4 LA DETECTION DE LA FRAUDE

1. L'audit opérationnel:

Après avoir élaboré les contrôles (procédures) appropriés, la première étape dans la détection de la fraude est s'assurer que ces derniers sont mis en application. Les gestionnaires des IMF à tous les niveaux, doivent s'assurer que les travailleurs sous leur responsabilités respectent les politiques institutionnelles.

3.4 LA DETECTION DE LA FRAUDE

Les IMF doivent envisager de mener des audits opérationnels réguliers pour confirmer que les politiques sont suivies.

Lorsque les politiques ne sont pas suivies, il y a généralement trois cas:

1. Soit l'employé est impliqué dans une activité frauduleuse,
2. Soit l'employé n'a pas été informé de la politique ou ne l'a pas comprise,
3. Soit l'employé a cru que la politique n'était pas raisonnable.

1. L'audit opérationnel:

Pour des raisons d'indépendance, l'auditeur interne qui procède aux missions d'audit au sein de son IMF, doit dépendre du Conseil d'administration et non de la Direction.

Sans cette indépendance, il est vrai que ce dernier ne puisse réaliser une mission objective du fonctionnement de l'IMF. Ce niveau du rapport garantit aussi l'implication du CA dans le processus d'audit interne et renforce la crédibilité des auditeurs internes dans la conduite de leurs revues.

2. Les politiques de recouvrement des créances

Bien que les politiques de recouvrement existent, elles ne suffisent pas à elles seules. Il faut alterner les personnes qui doivent visiter les emprunteurs indéclicats, ceci pourrait facilement déterminer le niveau de fraude qui se trouverait dans les impayés. Si l'agent de crédit est la seule personne qui contacte l'emprunteur, il pourrait facilement empocher des remboursements. Toutes les visites auprès d'un client défaillant doivent être consignées dans un journal de gestion des impayés.

3. L'échantillonnage des clients

Un aspect important de la détection de la fraude est de rendre visite aux clients pour s'assurer que leurs dossiers et de ceux l'IMF sont en accord. Vu le nombre important des clients, il y a lieu de déterminer un échantillon sélectif d'emprunteurs pour identifier les clients afin de déterminer les prêts frauduleux.

3. L'échantillonnage des clients

Avant de visiter les clients sélectionnés, l'auditeur interne doit passer en revue tous leurs dossiers au bureau en vue de s'assurer que ces derniers ont respectés les procédures de l'IMF. Sur terrain, l'auditeur interne compare les informations de décaissement et de remboursement contenues dans les documents de l'IMF et celles de l'emprunteur. Il doit vérifier les soldes courants, le montant et la date de chaque transactions,

3. L'échantillonnage des clients

Il peut arriver qu'il y ait des faux documents, ou un crédit fictif ou un crédit dont l'emprunteur est autre que celui connu par l'IMF, soit l'agent de crédit a été trompé ou il a collaboré avec l'emprunteur.

4. Les plaintes des clients

Comme dit précédemment, les clients sont généralement pauvres et ou non instruits, mais ils ne sont pas bêtes, ils se rendent souvent compte que quelqu'un les trompe. Le problème est qu'ils n'ont pas le pouvoir de faire quelque chose contre cela, et même s'ils veulent faire quelque chose, ils peuvent ne pas savoir comment le faire, puisque leur contact essentiel avec l'IMF est la personne qui pose problème.

4. Les plaintes des clients

Une autre méthode importante de la détection des fraudes et l'amélioration du service à la clientèle est de mettre en place un système de plaintes et de suggestions, qui crée un canal de communication par lequel les clients expriment leurs opinions. Lorsque l'IMF fait des investigations sur les plaintes des clients, cela révèle souvent des activités frauduleuses.

3.5 LES REPONSES A LA FRAUDE

Si la fraude est suspectée, dans la plupart des cas, l'IMF doit mener un audit de fraude et puis définir des actions à engager pour la suite. Les IMF effectuent généralement les activités suivantes:

- **L'audit de fraude,**
- **Le contrôle des dommages**

3.5 LES REPONSES A LA FRAUDE

1. Audit de fraude

Appelé parfois audit légal, il détermine si les irrégularités ont effectivement eu lieu et que détermine aussi leur ampleur. La décision de mener un audit de fraude implique d'importants jugements.

Il existe deux points essentiels dont il faut s'assurer, il s'agit de l'ampleur potentielle de la fraude et des preuves de la fraude.

3.5. LES REPONSES A LA FRAUDE

2. Le contrôle des dommages

Si la fraude est identifiée, l'IMF doit passer au mode de contrôle des dommages. Pour que cela se passe rapidement, les IMF doivent envisager des plans à appliquer en cas d'urgence(**plans de contingence**).

Ces plans peuvent contenir les quatre éléments suivants:

2. Le contrôle des dommages

1. Quelle mesure l'IMF peut elle prendre à l'encontre de l'auteur du délit(licenciement, poursuites juridiques, mesures de récupération des pertes)?
2. Comment les autres employés seront-ils informés de la fraude?
3. Quelle approche l'IMF doit elle prendre à l'égard des clients victimes?
4. Quelles modifications faudra t-elles apporter pour atténuer lesdites fraudes?

2. Le contrôle des dommages

Il est naturel que les IMF cherchent à camoufler les cas de fraude et les tenir secrets. Cette approche peut être néfaste surtout si des rumeurs commencent à circuler, et elles vont être sans doute pires que la réalité. Ces rumeurs peuvent créer une insécurité au sein du personnel, des clients et du public, ce qui peut ternir la réputation de l'institution.

3.6. LE RISQUE DE SECURITE

Un autre grand risque pour les IMF hormis la fraude est leur exposition au vol, incendies et d'autres dommages.

Le risque de sécurité a trois éléments:

- **La sécurité de la trésorerie,**
- **La sécurité des biens,**
- **La sécurité du personnel**

3.6 LE RISQUE DE SECURITE

1. **La sécurité de la trésorerie:** toute IMF qui encaisse et décaisse directement de l'argent est vulnérable au vol. Elle doit s'assurer que la trésorerie est protégée avant, pendant et après les heures de service,
2. **La sécurité des biens:** l'argent n'est pas le seul bien vulnérable. L'IMF doit s'assurer qu'elle protège ses biens contre le vol.

3.6 LE RISQUE DE SECURITE

3. La sécurité du personnel: le personnel qui gère les biens de l'IMF est aussi vulnérable au risque de sécurité, surtout lorsqu'il transporte de l'argent ou des équipements d'un endroit à un autre. Le contrôle efficace pour sauvegarder la trésorerie est de la gérer.

Il faut toujours avoir en tête, que la meilleure façon de gérer le risque de la trésorerie, c'est de le transférer vers la banque.

IV. LES RISQUES EXTERNES

Les risques externes diffèrent des autres risques par le fait que l'IMF ne dispose pas assez des moyens pour les contrôler. Ce manque de moyens ne signifie pas que l'IMF doit cependant croiser les bras, elle doit toujours chercher à les gérer. Les gestionnaires des IMF doivent évaluer les risques externes auxquels leurs IMF sont exposées pour des raisons suivantes:

IV. LES RISQUES EXTERNES

1. Pour obtenir les meilleurs résultats possible,
2. Pour éviter d'utiliser les risques externes comme excuses.

Les IMF ayant une santé financière médiocre utilisent les expressions suivantes:

- **Les clients n'ont jamais reçu de crédit dans le passé,**
- **Les clients sont habitués aux dons,**

IV. LES RISQUES EXTERNES

- **Nos clients sont si pauvres qu'il est difficile de rembourser leurs crédits,**
- **L'économie est si mauvaise qu'elle a des impacts négatifs sur leurs entreprises.**

IV. LES RISQUES EXTERNES

Ce module aborde six types de risques externes:

1. Les risques réglementaires,
2. Les risques concurrentiels,
3. Les risques démographiques,
4. Les risques macroéconomie,
5. Les risques environnementaux,
6. Les risques politiques.

IV. LES RISQUES EXTERNES

4.1 Les risques réglementaires:

Les décideurs, les superviseurs du secteur bancaire, et d'autres organes commencent de plus à plus à s'intéresser aux IMF. Cette préoccupation s'accroît surtout lorsque les IMF s'impliquent dans l'intermédiation financière. Dans certains pays, la réglementation peut constituer une menace au développement des IMF.

4.1 Les risques réglementaires

D'autres questions d'ordre réglementaire, sont la qualité de supervision par les autorités réglementaires, les législations du travail restrictives et les politiques de mise en application des contrats, avec des débiteurs.

4.1 Les risques réglementaires

1. **La qualité de la supervision:** les IMF peuvent devenir vulnérables si les réglementations sont interprétées différemment par les autorités de régulation ou sont appliquées différemment selon les IMF. De telles variations dans la qualité de supervision peuvent provenir d'un organe de supervision à court du personnel, d'un manque de formation en micro finance pour le personnel ou l'organe ou de la nature de relation entre l'IMF et les autorités de supervision.

4.1 Les risques réglementaires

Un suivi et une supervision médiocre de la part des autorités de régulation peuvent aussi rendre les IMF insolvables. Dès qu'une pareille chose se produit, cela pose un risque pour toute l'industrie de la microfinance, car cela remet en question la confiance que les clients placent dans le secteur, particulièrement si des personnes perdent leur épargne dans ce processus.

4.1 Les risques réglementaires

2. L'exécution des contrats:

Pour que les IMF remplissent correctement leur rôle des prêteurs, elles doivent être en mesure d'exécuter leurs contrats de crédits. Lorsque l'IMF a épuisé toutes les étapes pour recouvrer son dû, sans suite, elle ne peut que se remettre au système judiciaire pour soutenir ses efforts de recouvrement.

4.1 Les risques réglementaires

Si l'IMF ne peut pas juridiquement faire exécuter les contrats en saisissant les biens mis en garantie ou en assignant les emprunteurs défaillants en justice, alors elle est privée des options importantes de sa stratégie de gestion des impayés.

4.1 Les risques réglementaires

3. **La législation du travail:** le risque lié à la législation du travail est le souci que les réglementations relatives à la main d'œuvre empêcheront les IMF de contenir les charges salariales ou de licencier des employés, même si c'est pour des motifs économiques ou pour des raisons de contrôle interne. Pour la plupart de fois, les IMF recrutent un personnel moins coûteux, ce qui les expose au manque de professionnalisme.

4.1 Les risques réglementaires

4. Le suivi et la réaction aux risques réglementaires:

Les risques réglementaires sont considérés comme des risques externes, car les IMF, en particulier celles de petites et moyenne taille, tendent souvent à avoir peu d'influence sur l'environnement réglementaire. Cependant une Association professionnelle ou un réseau d'IMF peut avoir une voix influente dans la formulation de politique publique.

4.1 Les risques réglementaires

Un inconvénient du rôle actif de l'Association professionnelle est le risque d'être distrait des activités des IMF. Ainsi, une évaluation minutieuse des risques réglementaires potentiels déterminera l'implication appropriée au niveau du secteur de micro finance. Pour rester en bonne relation avec l'organe de supervision, **il faut mener un audit de conformité réglementaire.**

4.2 Les risques concurrentiels

Les trois principales sources de risque de concurrences sont:

1. Manque d'information pour savoir si une IMF concurrente fournit un service similaire à un marché similaire,
2. Manque de familiarité d'une institution avec les services d'un concurrent pour concevoir ses propres produits et avec ses propres services,
3. Manque d'informations suffisantes sur la performance actuelle et passée des clients en matière de crédits avec d'autres institutions.

4.2 Les risques concurrentiels

Sans ces informations ci-haut évoquées, l'IMF peut connaître la désertion des clients et voire sa part de marché s'amenuiser, ce qui peut limiter sa capacité à s'étendre.

4.2.1 Le suivi des risques liés à la concurrence

Pour suivre les risques de concurrence, il est nécessaire pour une IMF de collecter des informations sur les concurrents.

4.2 Les risques concurrentiels

L'IMF peut utiliser quelqu'un pour obtenir toutes les informations nécessaires du concurrent, ce qu'on appelle acheteur mystérieux. Aussi, l'IMF peut procéder aux enquêtes auprès des clients perdus, elle peut aussi recourir aux groupes de discussion.

4.2 Les risques concurrentiels

4.2.2 Les réactions aux risques de concurrence

Les IMF doivent utiliser les informations sur les concurrents pour réduire leur vulnérabilité aux risques de concurrents.

Les informations reçues des concurrents, détermineront la réaction appropriée qui pourrait comprendre:

4.2.2 Les réactions aux risques de concurrence

1. **L'affinement des produits de crédits:** des durées plus longues et ou plus courtes, différentes tailles de crédit, des taux d'intérêt plus faibles et ou des compromis de commission, diverses formes de garantie
2. **La motivation pour la rétention:** Fournir aux clients qui renouvellent régulièrement leur crédit des services préférentiels, tels qu'une approbation rapide du crédit, de taux d'intérêt plus faibles

4.2.2 Les réactions aux risques de concurrence

3. **L'offre des nouveaux produits:** introduire des nouveaux produits des crédits et d'épargnes, qui sont conçus pour satisfaire une gamme variée des besoins des ménages outre l'auto-emploi.
4. **L'amélioration de l'accès:** changer l'emplacement des bureaux, ajouter des guichets avancés, prolonger les heures de services,
5. **L'amélioration des services:** former le personnel au service à la clientèle.

Une autre réponse aux risques liés au marché est la création d'un bureau de crédit(centrale d'information)

4.3. Les risques démographiques

En évaluant les risques démographiques, l'IMF doit tenir compte de:

- **Le niveau d'instruction des clients;**
- **L'attitude et aptitude entrepreneuriale,**
- **La cohésion sociale.**
- **Les attitudes sociétales à l'égard de la fraude,**
- **La criminalité**

4.3. Les risques démographiques

- Les expériences passées avec les ONG et des promoteurs de crédit,**
- La maladie et le décès.**

4.4 Les risques environnementaux

Certains milieux sont enclins aux catastrophes naturelles(inondations, cyclone ou sécheresse, éruptions volcaniques,...) qui affectent les ménages, les entreprises, les flux de revenu et la prestation de services de micro finance.

En outre, les infrastructure physiques, telles que le transport, la communication et la disponibilité des banques, dans le milieu d'intervention de l'IMF, peuvent sensiblement accroître sa vulnérabilité.

4.4 Les risques environnementaux

Les conditions locales évoques deux types de problèmes, dont il faut tenir compte dans une évaluation du risque:

- **Les défis relatifs à l'infrastructure:**

l'infrastructure dans laquelle l'IMF fonctionne a un impact considérable sur sa capacité de l'organisation à conserver des activités efficaces avec des contrôles serrés.

4.4 Les risques environnementaux

Les facteurs clés comprennent la disponibilité de l'électricité, du téléphone, des systèmes de transport et des infrastructures bancaires.

Le meilleur moyen de contrôle, peut être, pour surmonter ces défis, c'est d'opérer dans un nombre limité de milieux, qui sont proches l'un à l'autre. Il est extrêmement difficile de gérer les risques si on opère dans plusieurs régions éloignées avec des moyens de communication médiocres.

4.4 Les risques environnementaux

- Les risques de catastrophes naturelles:

Les pays qui subissent fréquemment des catastrophes naturelles nécessitent des stratégies de gestion de risque spécifiques, telles que la nécessité de diversifier les activités, la souscription d'assurance contre les catastrophes, la création de fonds de secours, le développement de politique appropriées de rééchelonnement.

4.4 Les risques environnementaux

Outre les conséquences que les catastrophes pourraient avoir sur les clients d'une IMF, il est aussi important de prendre des mesures préventives contre les conséquences qu'elles pourraient avoir sur l'Institution. Une IMF doit identifier ses besoins personnels en assurance contre les catastrophes naturelles identifiées dans son rayon d'action.

4.5 Les risques macro économiques

Les IMF sont particulièrement vulnérables aux changements intervenant dans l'environnement macroéconomique, tels que la dévaluation et l'inflation. Ce type de risque présente deux facettes:

- Comment ces conditions affectent elles directement l'IMF, et
- Comment affectent elles les clients de l'IMF, leurs affaires et leur capacité à rembourser leurs prêts.

4.5 Les risques macro économiques

Les IMF se protègent contre ces risques, en octroyant des prêts à court terme, en diversifiant leurs portefeuilles de crédits (par secteur, par zone géographiques, en octroyant des crédits en devises étrangères).

4.6 Les risques politiques

En dépit de ses bonnes intentions, la micro finance est assez vulnérable à divers risques politiques, notamment les crédits imposés, les agitations par des groupes de débiteurs et les troubles civils.

On parle des crédits imposés, lorsque les décideurs politiques locaux, légifèrent ou font pression sur l'IMF pour qu'elle accorde des crédits à certains individus pour des raisons politiques.

4.6 Les risques politiques

Il est impérieux que les IMF préservent leur indépendance quant à leur lieu de fonctionnement et les personnes auxquelles elles pourraient octroyer des prêts. Les IMF sont particulièrement vulnérables dans les périodes électorales lorsque les dirigeants politiques sortants essaient de les utiliser de façon inappropriée.

4.6 Les risques politiques

Dans certains pays, les IMF ont connu des problèmes avec les associations de débiteurs, des associations d'emprunteurs qui réclament des solutions politiques à des crises personnelles précisément par rapport à leur endettement.

De même, les troubles civils généralisés représentent une menace pour les IMF, aussi bien pour la sécurité de leur capitaux que pour les effets qu'ils pourraient avoir sur leurs clients.

4.6 Les risques politiques

Pour pallier à cette situation, les IMF peuvent faire des campagnes publicitaires sur la neutralité au cours des campagnes électorales, éduquer les décideurs politiques sur leur fonctionnement, et peut être les inviter à visiter leurs locaux.

MERCI