



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : AUDIT ET CONTROLE



**« ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS AU SEIN D'UNE INSTITU-
TION DE MICRO FINANCE (IMF)»**

**CAS DE LA PREMIERE AGENCE DE LA MI-
CRO FINANCE (PAMF) DE MADAGASCAR.**

Présenté par : ANDRIATSIORINTSOA Hasina Robert

ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel

Enseignant du Département Gestion.

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2011/2012

Session : Décembre 2012



PREMIERE AGENCE DE MICRO FINANCE DE MADAGASCAR.

Date de soutenance : 15 Décembre 2012.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
RESUME	v
LISTE DE SIGLE ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX ET DE FIGURE	vii
INTRODUCTION.....	- 1 -
PARTIE I MATERIELS ET METHODES.....	- 5 -
Chapitre I MATERIELS	- 6 -
111. Présentation de la PAMF Madagascar.....	- 6 -
112. Zone d'étude :	- 9 -
113. Population étudiée :	- 9 -
114. Types de documents utilisés :	- 9 -
Chapitre II METHODES.....	- 10 -
121. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES :	- 10 -
122. METHODES DE TRAITEMENT DES DONNEES :	- 13 -
123. METHODE D'APPROCHE INDUCTIVE :	- 15 -
PARTIE II PRESENTATION DES RESULTATS	- 18 -
Chapitre I RESULTATS DE L'IDENTIFICATION DES PARAMETRES QUI INFLUENCENT LES RISQUES OPERATIONNELS	- 19 -
211. LE PROBLEME DU CLIENT NON SOLVABLE :.....	- 19 -
212. LA FRAUDE :	- 20 -
213. L'INSECURITE :.....	- 20 -
214. LE MANQUE D'INFORMATION :.....	- 20 -
Chapitre II RESULTATS DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN DE LA PAMF.....	- 22 -
221. LE CONTROLE INTERNE:	- 22 -

222. L'AUDIT INTERNE :	- 25 -
223. L'AUDIT EXTERNE :	- 26 -
PARTIE III DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	- 28 -
Chapitre I DISCUSSIONS	- 29 -
311. DISCUSSIONS SUR LES RESULTATS OBTENUS :	- 29 -
312. VALIDATIONS DES HYPOTHESES :	- 33 -
Chapitre II RECOMMANDATIONS	- 35 -
321. Recommandation générales sur la gestion des risques opérationnels :	- 35 -
322. Recommandations particulières sur la gestion des risques opérationnels au sein de la PAMF :	- 38 -
CONCLUSION	- 41 -
BIBLIOGRAPHIE ET COURS	I
WEBOGRAPHIES	II
ANNEXES	III
ANNEXE I	IV
ANNEXE II	VIII
TABLE DES MATIERES	

REMERCIEMENTS

Nous exprimons nos vifs et grâtes remerciements aux personnes qui aident et participent, de proche ou de loin, à la mise en terme de cet ouvrage notamment :

- Monsieur **ANDRIAMBADANIAINA Andriatsimahavandy Abel**, Professeur, Président de l'Université d'Antananarivo
- Monsieur **RANOVONA Andriamaro**, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Maitre de Conférences
- Monsieur **ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Chef de Département Gestion, Maitre de Conférences
- Madame **ANDRIANALY Saholiarimanana**, professeur Directrice du Centre D'Etude et de Recherches en Gestion(CERG) de L'Université d'Antananarivo.
- Le Corps des enseignants du Département Gestion.

Par ailleurs, Je tiens à remercier tout particulier:

- Monsieur **ANDRIANTSEHENO Daniel**, Enseignant au sein du Département Gestion pour son encadrement pédagogique
- Tous les membres de jury de la soutenance qu'ils m'ont fait l'honneur d'examiner et de défendre ce mémoire
- Tous mes proches, mes amis, en particulier, ma famille pour leurs soutiens et encouragement perpétuels.

Et enfin, J'offre ma pleine gratitude à Dieu tout puissant pour la grâce et la bénédiction qu'Il m'a toujours accordé pour que je puisse avoir la santé, le courage, la persévérance tout au long de mon chemin.

AVANT-PROPOS

Les enseignants au sein du Département Gestion de l'Université d' Antananarivo élaborent des jeunes cadres en leur donnant une formation académique. A terme de leurs études, les étudiants préparent leurs mémoires en effectuant des visites d'entreprises pour enrichir les connaissances théoriques acquises, augmenter la compétence et proposer des solutions dans le milieu professionnel.

Pour notre part, visiter une entreprise dans son lieu de travail, consulter des sites internet, feuilleter et jeter un coup d'œil sur les ouvrages et supports nous ont permis de s'informer sur notre thème ; qu'est l' «Analyse de gestion des risques opérationnels au sein d'une IMF ». Cette suite de descente nous a offert l'opportunité de savoir les façons par lesquelles une institution comme la PAMF incitait au service financier, fait épargner des fonds pour permettre à la majorité de ses clients de s'investir et d'investir en vue de développer leurs activités. C'était aussi une occasion de connaître son action pour gérer les risques dans son organisation.

Dans cette recherche sera étalé l'itinéraire poursuivi montrant l'application de la théorie dans le thème, et incluant des propos d'auteurs renommés pour l'appui des arguments proposés.

RESUME

La gestion des risques est indispensable dans une IMF, elle concerne l'ensemble de l'entité. Les risques opérationnels occupent une place importante dans cette gestion parmi les risques existants. Ils englobent l'information, la procédure, le mode opératoire et nécessitent l'adhésion des dirigeants et les personnels. Tout cela est développé dans ce présent ouvrage de quarante quatre (44) pages. L'analyse de la gestion des risques opérationnels dans la PAMF a été pour nous étudiant l'occasion d'avoir des connaissances supplémentaires sur les rôles du contrôle interne, l'audit interne et l'audit externe au sein d'une IMF. D'une part, ces trois (3) mécanismes inter-liés et interdépendants exigent des contrôles et vérifications stricts pour but de dégager des informations fiables pour les utilisateurs et doivent être préventifs, détectifs, correctifs et faits au temps ou à l'endroit auxquels ils sont nécessaires de l'autre part. La finalité est que l'organisation soit efficace, efficient et pérenne.

Mots clés : gestion des risques, information, procédure, mode opératoire, contrôle interne, audit interne, audit externe, organisation.

ABSTRACT

Risk management is essential in an MFI, it concerns the whole entity. Operational risks dominate an important role in the management among existing risks. They include information and procedure and require the support of senior executives and staff. All this is developed in the present work of forty-four (44) pages. The analysis of the operational risk management in the PAMF was for us students the opportunity to have additional knowledge on the roles of internal control, internal audit and external audit within an MFI. On the one hand, these three (3) mechanisms inter-related and interdependent require strict controls and screening aims to generate reliable information for users and should be preventive, detective, corrective and made the time or place at which they are necessary for the other. The aim is that the organization is effective, efficient and sustainable.

Keywords: risk management, information, process, procedure, internal control, internal audit, external audit organization.

LISTE DE SIGLE ET D'ABREVIATIONS

%: Pour cent

AKAM: Aga Khan Agency for Micro Finance

AKDN: Aga Khan Development Network

AKF: Aga Khan Foundation

AKFED: Aga Khan Found for Economic Development

AKHS: Aga Khan Health Services

AKPBS: Aga Khan Planning and Building Services

AKTC: Aga Khan Trust for Culture

AKU: Aga Khan University

APPRA-GIR : APprentissage Participatif et Recherche Action-Gestion Intégré du Riz

BOA : Bank Of Africa.

CERG: Centre d'Etude et de Recherche en Gestion

DCD : Diagramme de Circulation de Document

HTLM : HyperTextes Langage Markup

IMF : Institution de Micro Finance

IP : Internet Protocole

Modem : MOdulateur DEModulateur

PAMF : Première Agence de Micro Finance

PIB : Produit Intérieur But

PMA : Pays les Moins Avancés

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PPN : Produits des Premières Nécessités

QCI : Questionnaire du Contrôle Interne

URL : Uniform Ressource Locator.

LISTE DES TABLEAUX ET DE FIGURE

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1 : Grille d'analyse de la procédure de recouvrement de la PAMF.....	32
Tableau 2 : Procédure de recouvrement réajusté.....	39

LISTE DE FIGURE :

FIGURE 1 : Cycle des contrôles continus.....	36
---	----

INTRODUCTION

Actuellement, les situations économique et financière de Madagascar subissent deux (2) facteurs majeurs non négligeables. D'une part, la crise financière mondiale éclatée aux Etats-Unis d'Amérique en août 2007 a des impacts sur les secteurs bancaires¹. A cause des perturbations financières passées, la période qui précède la crise a été caractérisée par une montée en flèche des prix des actifs qui s'est révélée insoutenable; une période prolongée d'expansion du crédit et de là une accumulation de dettes; l'émergence de nouveaux types d'instruments financiers et l'incapacité des instances de réglementation à suivre le mouvement. Parmi les nouveaux facteurs, nous citerons l'expansion rapide de la titrisation qui n'était pas un nouveau phénomène en soi mais qui a altéré les incitations pour les fournisseurs de crédit et a affaibli les critères d'octroi de crédit. Les systèmes se sont fragilisés parce que les bilans sont devenus de plus en plus complexes, c'est-à-dire rendus encore plus compliqués par l'utilisation accrue d'instruments hors bilan. Les opérateurs des marchés financiers ont eu recours à un levier considérable, ainsi qu'à des financements de gros et des évaluations des risques externes. Dès l'éclatement de la crise, les effets de débordement transnationaux se sont intensifiés parce que les institutions et marchés financiers sont étroitement liés au niveau international, et que les risques sont fortement corrélés.

D'autre part, Madagascar un pays en voie de développement et classé parmi les Pays les Moins Avancés (PMA) du continent africain, qui est encore actuellement frappé par des crises qualifiées des « doubles », la crise politique ou le renversement du pouvoir en 2009, s'est doublé d'une récession économique, avec une baisse du taux du Produit Intérieur Brut (PIB) estimé à 3,7% en 2009 et 2% en 2010². En comparaison à la crise précédente qu'avait pu connaître le pays, en 2002 notamment, cette crise paraît à la fois moins marquée, mais plus longue, avec encore aujourd'hui une forte incertitude pour l'avenir. En début de 2012, la crise politique de l'année 2009 n'était pas encore résolue mais les plus optimistes tablent sur une reprise économique au mieux à partir des deux années à venir. En conséquence de la crise politique de l'année 2009 que Madagascar a subis, l'administration malgache ou plus précisément la direction transitoire n'a pas eu la reconnaissance internationale. Ce qui provoque la paralysie des relations diplomatiques avec l'étranger, la suspension d'aides extérieurs, la perte du marché bilatérale ou multilatérale. En interne, les entreprises sont en difficultés. La ferme-

¹ *SOURCE* : www.imf.org/external/french/pubs/ft/books/2009/.

² *Nathalie Assouline et Christine Poursat, « Les IMF malgache face à la crise », AFD, octobre 2010, p1.*

ture des plusieurs entreprises surtout les Petites et Moyennes Entreprises (PME) est en lien direct avec ce phénomène. Les dirigeants sont obligés de licencier, ou au moins de réduire leur employé. De ce fait, le taux des chômages est en hausse, le pouvoir d'achat de la majorité de la population devient très bas, le secteur formel se transforme en secteur informel. A vrai dire, la vie économique et sociale de Madagascar se trouve aujourd'hui dans une situation critique et fragile.

Cependant, pour cela, des programmes de micro finance existent pour remplir une double mission : offrir des services financiers aux pauvres et atteindre la pérennité financière. Le secteur de la micro finance s'est développé pour les pauvres ou à revenu modeste du monde entier, généralement exclus des systèmes financiers classiques. Bien qu'il y ait de plus en plus de succès dans l'industrie, la plupart des institutions sont de petites tailles moyennement rentables et n'ont souvent pas de système digne de ce nom pour réduire leur exposition aux risques. De ce fait, pour qu'une IMF puisse atteindre sa mission, elle doit être en mesure d'identifier et d'atténuer les risques qui menacent sa santé financière et son existence à long terme. Il est important de gérer ces risques et de réduire la probabilité d'une perte et au cas où elle surviendrait quand même, d'en limiter l'ampleur. En l'absence de systèmes et contrôles efficaces, les institutions risquent d'ébranler leur capacité à atteindre leurs objectifs

Cette recherche a été conçue pour analyser le processus de gestion des risques opérationnels au sein d'une IMF. Il donne des directives pour la mise en place d'activités opérationnelles qui aideront les directeurs des IMF à identifier les faiblesses à concevoir et à mettre en œuvre des contrôles, et à surveiller l'efficacité de ces contrôles.

Nous allons maintenant parler des risques dans les IMF sur lesquels notre étude se focalise. Par définition, un risque est un événement probable s'il se produit, provoquer des effets dommageables à l'entreprise qu'elle pourrait toujours éviter³. Dans les cas général et réel, les risques en matière de micro finance sont beaucoup plus importants que dans une autre forme de société. Ces risques sont liés à la nature des actifs, c'est-à-dire le capital, avec lequel les IMF travaillent. Voici alors les différents risques à savoir dans une IMF. En externe, les risques touchent les tendances macro-économiques, les devises, l'interférence politiques, la réglementation inappropriée, la confiance de l'épargnant, la concurrence, le taux d'intérêt et le développement des produits. En interne, ils sont constitués non seulement par des risques

³Cours audit comptable et financier 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.

financiers à savoir: la liquidité, le refinancement, pas d'assez de fonds ou le trop de fonds ; les risques de réputation ou la dérive de la mission ; les risques de la gouvernance de l'institution, la transparence, la propriété ; mais aussi par des risques sur les ressources humaines : la qualité de gestion, le personnel et enfin les risques opérationnels, sur lesquels cet ouvrage va se réaliser, qui sont les risques des crédits , la rentabilité, la gestion de la technologie, les attentes irréalisables, la fraude, l'opération back-office et les risques de sécurité⁴.

Du côté des Institutions de Micro Finance (IMF) à Madagascar, ces crises que ce soit mondiale ou nationale ont des effets contradictoires. D'une part, la fermeture d'un grand nombre d'entreprise entraîne la hausse du taux de chômeur et la plupart de la population malgache, surtout les jeunes, devient sans emploi. De ce fait, elle recourt aux établissements de crédit pour emprunter de fonds en vue d'investir ou de créer une petite société informelle. Par conséquent, la demande de prêts auprès des IMF augmente de temps en temps durant ces dernières années décennies. Or, d'autre part, c'est à partir des différentes conséquences des crises que se multiplie aussi la difficulté de remboursement pour les débiteurs. La hausse du prix des Produits des Premières Nécessités (PPN), l'insécurité, le ralentissement économique, l'augmentation des concurrences dans le secteur informel etc... sont difficiles à écarter. Alors, les risques, surtout opérationnels, s'augmentent en parallèle avec le nombre du client en micro finance.

Par contre, les partenaires, les actionnaires, les dirigeants des IMF savent que leurs institutions existent pour sacrifier les risques que ces soient en interne ou en externe de leurs organisations. C'est dans cette optique que cet ouvrage a pour thème qui s'intitule : «**Analyse de la gestion des risques opérationnels au sein d'une IMF** », cas de la Première Agence de Micro Finance(PAMF) de Madagascar. La gestion des risques se définit comme une méthode pour identifier, mesurer, suivre et gérer systématiquement les différents risques auxquels fait face une institution. Dans les cas des IMF, les initiatives se sont principalement concentrées sur les risques financiers et opérationnels d'où la problématique à savoir tout au long de ce mémoire: « **Avec son système actuel de gestion, la PAMF de Madagascar arrive-t-elle à gérer efficacement les risques opérationnels dans son organisation ?** ». Cette question est posée afin **de rendre efficace la gestion de l'ensemble des risques opérationnels au sein de la PAMF Madagascar** ». C'est l'objectif global de cette analyse.

⁴Jacques Toureille, General manager, «AKAM Training Academy, Learner Workbook» Version 4, 1er Septembre 2010, p20.

Pour arriver à cet objectif, deux questions des recherches différentes doivent être posées: « quels critères permettent de dire que les actions manquent d'efficacité ? » et « comment l'organisation doit-elle procéder pour éliminer les causes d'inefficacité ? ». Ces deux questions amènent à le subdiviser en deux objectifs spécifiques :

- ✓ **Identifier les paramètres présents qui influencent les risques opérationnels au sein de la PAMF Madagascar.** Ces paramètres peuvent être arrivés selon le temps ou l'emplacement de l'institution ou découlent de l'environnement interne ou externe de l'organisation comme le problème du client, la fraude, l'insécurité, le manque d'information. C'est la première hypothèse à vérifier dont nous attendons comme résultat **l'identification de ses paramètres.**
- ✓ **Réussir l'analyse de la gestion des risques opérationnels au sein de la PAMF.** Cette analyse se fait par la mise en évidence du dispositif du contrôle interne, le travail d'audit interne et l'audit externe. C'est la deuxième hypothèse à vérifier dans cet ouvrage dont **la gestion des ces risques** dans cette institution est notre résultat attendu.

Trois (3) grandes parties diviseront le corps de ce mémoire :

- La première partie concerne la description des **matériels et méthodes**. Les matériels constituent les outils nécessaires ainsi que la présentation de la zone de notre étude. Les méthodes concernent les façons des collectes, des traitements des données et la méthode d'approche inductive.
- La deuxième partie s'oriente sur la présentation des **résultats** obtenus durant la descente sur terrain ou la visite menée auprès de la PAMF Madagascar. Et d'autres sources compléteront aussi ces résultats.
- Et la troisième et dernière partie de ce livre se consacre sur la présentation des **discussions** ainsi que les **recommandations** y afférentes. Cette partie met aussi en évidence la confirmation ou l'infirmité des hypothèses de départ et la réalité sur terrain.

Nous allons maintenant voir un à un ces trois grandes parties afin de pouvoir déduire une conclusion générale plus ou moins convaincante sur l'étude.

PARTIE I

MATERIELS ET METHODES

Il s'agit de l'investigation technique de la recherche. Cette dernière doit être accompagnée par une méthodologie regroupant les matériels et les méthodes qui sont le fondement de toute démarche scientifique. La pertinence et la rigueur de la méthodologie déterminent le bien fondé dans les résultats obtenus. La méthodologie doit décrire comment la recherche a été conduite dans une vision de reproductibilité et doit être liée avec les hypothèses à démontrer pour atteindre les objectifs posés.

Cette partie énumère ainsi le choix de la zone d'étude et ses caractéristiques, les matériels utilisés, le guide d'entretien, les axes des questions, le plan d'observation, les types de documents utilisés, les types d'enquête et explique la façon de l'élaboration de questionnaires utilisés, le mode d'échantillonnage, les méthodes de traitements utilisées, la descente sur terrain, la méthode d'approche inductive, les traitement de données et leur exploitation afin de justifier la logique et connaître les éventuelles limites de l'étude.

Chapitre I

MATERIELS

Ce chapitre est axé sur la présentation et la description des outils nécessaires pendant la réalisation de ce livre. Les éléments suivants composent ces outils : la présentation de la PAMF Madagascar, la zone d'étude, la population étudiée, les types de documents utilisés.

111. Présentation de la PAMF Madagascar

La PAMF ou la Première Agence de Micro Finance de Madagascar est une IMF non mutualiste de niveau trois (3) qui peut offrir des crédits à court, à moyen et long terme à ses clients. C'est une Société anonyme dirigé par son directeur général Monsieur EHRENTANT Jean Lorenz. Son siège social se trouve à Antsahavola Lalana Solombavambahoaka Frantsay 77 Antananarivo 101. Nous pouvons aussi contacter la direction générale sur le numéro de Téléphone (+261 20) 22 265 04 ou l'adresse e-mail : jean.lorenz.ehrentant@akdn.org.

111. Historique:

En 2005, la fondation Aga Khan (AKF) a lancé un projet de développement rural intégré dans la région de SOFIA ayant pour objectif une augmentation de 100% des rendements de la culture rizicole. La démarche apprentissage participatif et recherche action, gestion intégré du riz ou APPRA-GIR consiste à former des groupes d'agriculteurs à des méthodes de culture alternative pour améliorer leurs moyens de subsistance. Cette formation comporte divers éléments comme la cartographie, la planification, le choix des semences et engrais, la gestion de l'eau. C'est dans cet aspect que les premières opérations des prêts de l'Agence Aga Khan pour les micros finances (AKAM) s'effectuaient dans cette région dont cette agence est présentée à Madagascar à travers la Première Agence de Micro Finance depuis l'année 2006. Cette dernière travaille en étroite collaboration avec le programme de soutien aux régions rurales de la fondation Aga Khan afin d'identifier les communautés auxquelles il est impératif de fournir des services financiers. En 2008, la PAMF a obtenu l'agrément d'IMF non mutua-

liste de niveau 3 selon le numéro d'inscription 05/IMF3/NM/08 sous la décision 00011/2008-CSBF du 03 novembre 2008⁵.

1112. Objectifs et activités :

Les objectifs fondamentaux de l'AKAM sont de réduire la pauvreté et la vulnérabilité des plus démunis ainsi que l'exclusion économique et sociale. L'agence vise à autonomiser les populations de sorte qu'elles puissent acquérir les compétences nécessaires pour accéder aux marchés financiers traditionnels. Son action se fonde sur des principes de viabilité, d'efficacité et de discipline financière. Les programmes mis en œuvre par l'AKAM dans les zones rurales et urbaines ont permis aux plus défavorisés, issus de différents milieux et cultures, de diversifier leurs sources de revenus, d'améliorer leur qualité de vie et de parvenir à l'autonomie. Aujourd'hui, La PAMF intervient à Antananarivo, Antsohihy, Befandriana, Mahajanga, Mampikony, Mandritsara, Port-Bergé, Marovoay, Itasy et Tamatave avec l'objectif de couvrir les 22 régions de Madagascar d'ici 2015. Elle a comme mission de fournir des services financiers adaptés et de proximité aux populations les plus démunies afin de diminuer leur vulnérabilité, d'accroître leurs revenus et d'atténuer leur exclusion sociale et économique. Par conséquent, Elle finance les activités touchant les domaines de l'agriculture, du commerce, de la production et des services, en termes d'investissement et de fonds de roulement. Le public se trouve en milieu rural, urbain et périurbain et peut présenter des demandes de crédit en groupes avec la caution solidaire (pas de garantie matérielle) ou individuellement, ou fait des épargnes avec les différents types d'épargnes suivant : compte courant, compte épargne (ou livret bleu), compte à terme (ou contrât bleu), compte à terme grand compte (ou contrât bleu grand compte). En outre, le client de la PAMF peut choisir la date et le délai de remboursements des prêts avec un traitement des dossiers rapide. La PAMF applique l'intérêt de 2,5% dégressif pour le crédit et 6% par an pour l'épargne.

L'AKAM présenté par la PAMF est une branche de d'Aga Khan. Ce dernier ne s'opère pas uniquement sur le plan économique mais aussi sur les aspects social et culturel. Ainsi, certaines agences œuvrent pour les développements social et culturel avec les organismes et programmes suivants : la Fondation Aga Khan (Aga Khan Foundation ou AKF) qui comprend le Programme Aga Khan de soutien rural et le Programme de soutien au développement des communautés des régions montagneuses, l'Université Aga Khan (Aga Khan University ou AKU), les Services de santé Aga Khan (Aga Khan Health Services ou AKHS), les

⁵ CSBF: <http://www.banque-centrale.mg>.

Services d'éducation Aga Khan (Aga Khan Education Services ou AKES), les Services Aga Khan pour l'aménagement et la construction (Aga Khan Planning and Building Services ou AKPBS) et le Trust Aga Khan pour la culture (Aga Khan Trust for Culture ou AKTC) coordonnent les activités culturelles de l'Imamat. Il comprend le Prix Aga Khan d'architecture, le Programme en faveur des villes historiques et le Programme Education et culture. En outre, avec ses sociétés affiliées Tourism Promotion Services, Industrial Promotion Services et ses Services financiers, le Fonds Aga Khan pour le développement économique (Aga Khan Fund for Economic Development ou AKFED) cherche à renforcer le rôle du secteur privé dans les pays en voie de développement en apportant son soutien aux initiatives privées dans le cadre d'actions de développement. Le Fonds et la Fondation encouragent aussi les politiques gouvernementales qui favorisent ce que l'Aga Khan a appelé un « environnement habilitant », à savoir des structures législatives et fiscales qui aident au développement.

Si chaque agence s'acquitte de son mandat respectif, il existe entre elles une collaboration permanente au sein du cadre global que le Réseau forme, favorisant leur interaction et leur permettant de se renforcer mutuellement dans la mise en œuvre de leurs missions. Elles poursuivent toutes le même objectif : permettre aux plus pauvres d'accéder à un niveau d'autosuffisance qui leur permette de subvenir à leurs besoins et d'aider à leur tour les plus nécessiteux. L'une des caractéristiques essentielles du Réseau est de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui consistent à faire intervenir, ensemble, ses différentes agences dans un même environnement. Les institutions de l'AKDN (Aga Khan Development Network) poursuivent leur objectif grâce à l'énergie, au dévouement et aux compétences de bénévoles et de personnels rémunérés, et leurs activités reposent sur le savoir-faire de personnes de toutes confessions. Elles prennent des engagements à long terme dans les régions où elles opèrent. La philosophie qui sous-tend leur action est la suivante : un environnement durable, favorable au développement humain, doit refléter les choix faits par les habitants eux-mêmes pour préserver des modes de vie et améliorer leur sort en harmonie avec leur environnement. La notion de durabilité est donc, dès le départ, une considération essentielle. Ainsi, Il est nécessaire de donner aux modèles de développement le temps de démontrer leur efficacité et de permettre aux communautés locales d'assumer la totale responsabilité de leur propre développement.

112. Zone d'étude :

La zone de notre étude était principalement dans la ville d'Antananarivo à laquelle la visite et la descente sur terrain se sont faites auprès du siège social à Antsahavola et à l'agence de la PAMF à Andoharanofotsy. La recherche était donc basée dans la zone urbaine.

113. Population étudiée :

L'étude est centrée sur l'analyse des procédures, d'organisation et des modes opératoires de la PAMF. Nous avons essayé en effet d'approcher les intervenants de ceux-ci comme les responsables au sein du Centre Risque, les responsables des ressources humaines, les responsables administratifs et financiers, les responsables opérations etc. Mais pour rendre efficace le travail, nous avons aussi discuté avec quelques agents des crédits, des caissiers pour connaître leurs avis concernant la recherche et pour finir avec un nombre restreint du client actuel de l'institution.

114. Types de documents utilisés :

Les documents sont classés parmi les outils indispensables pendant la réalisation de cet ouvrage. Nous avons distingué trois types de documents à savoir :

1141. Les cours élémentaires :

Ces sont des documents théoriques donnés par les professeurs lors des cours en salle durant les cursus universitaires. Ils sont considérés comme des documents des bases mais insuffisants pour la recherche. Nous devons alors consulter d'autres documents.

1142. Les ouvrages académiques :

Documents réalisés par d'autres chercheurs à consulter auprès d'un centre des recherches comme le CERG (Centre d'Etude et des Recherche en Gestion). L'essentiel est de savoir comment un livre était mené afin de tirer quelques idées nécessaires à remobiliser dans la recherche.

1143. Les documents administratifs :

La PAMF de Madagascar est la première source de ce type de documents. Nous avons les demandés pour accomplir les informations collectées pendant la descente sur terrain. Ce sont les différentes procédures comme le recouvrement client, le mode opératoire des opérations de cette institution.

Chapitre II

METHODES

Les méthodes sont les démarches à suivre pour mieux diriger la rédaction ou pour arriver aux résultats afin d'entreprendre des discussions et des recommandations.

121. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES :

Plusieurs méthodes existent pour collecter des données, soit à l'aide d'un questionnaire ou un entretien soit par une recherche sur Internet, etc. Le choix doit se faire selon la possibilité du chercheur.

1211. Le questionnaire :

a. Définition :

Un questionnaire est un ensemble de questions construites dans le but d'obtenir des informations correspondantes aux questions d'évaluation. Les enquêtés ne sont pas obligés de répondre directement aux questions.

Selon De Boenck : le questionnaire prend différents sens, parce qu'il entre dans le cadre d'évaluation de performance du personnel, ou au contraire dans le cadre d'une évaluation d'un fonctionnement, à savoir :

Le questionnaire de contrôle de connaissance ;

Le questionnaire d'enquête⁶.

Ce dernier est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer l'information à collecter auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

Les enquêtes combinent souvent deux formes de questionnaire, avec une dominante de questions fermées et quelques questions ouvertes, plus riches mais aussi plus difficiles à traiter statistiquement :

⁶ DE Boenck « Questionnaire », université Bruxelles 1991, p137.

- **Le questionnaire fermé :**

Dans un questionnaire fermé, les questions imposent à l'enquêté une forme précise de réponse et un nombre limité de choix. Il est utilisé pour obtenir des renseignements factuels, juger d'un accord ou non avec une proposition, connaître la position du répondant concernant une gamme de jugements, etc.

- **Le questionnaire ouvert :**

Dans un questionnaire ouvert, la personne interrogée développe une réponse selon sa connaissance du sujet et l'enquêteur prend des notes. Dans ce cas, l'enquête par questionnaire ouvert ressemble à un entretien individuel de type directif. L'avantage est que l'enquêteur peut avoir plus d'information que dans le questionnaire fermé.

b. Etapes de préparation d'un questionnaire :

- choix de la cible : la détermination de la population cible de l'enquête. Différentes formes de choix de cible peuvent donc être développées : choix simple, stratifié, sondages par grappes, par quotas, etc.

- Proposition des questions qui doivent être posées : l'élaboration des questions probables et qui semblent être utiles pendant l'enquête ;

- Test des questionnaires : il s'agit de vérifier la clarté des questions, la facilité à répondre, la durée et la fluidité du questionnaire, les problèmes rencontrés par les enquêteur lors de la descente sur terrain afin d'éliminer les questions inutiles ;

- La rédaction définitive.

1212. L'entretien :

L'entretien est plus économique et facile à accéder. C'est une sorte d'interview ou d'interroger quelqu'un face à face pour en tirer des informations. Mais un entretien est loin d'être une interrogation parce que les enquêtés ne sont pas obligés de répondre à toutes les questions. Les enquêteurs ne donnent pas leur opinion et ne font pas de jugement.

Pour JC Kaufmann ; il existe trois (3)types d'entretien :

- Entretien de recherche : un entretien qui a pour objectif d'avoir une information, pour savoir, etc.... ;
- Entretien de conseil : comme le dirigeant fait à ses employés ;

- Entretien d'analyse : entretien de recherche mais avec une opinion⁷.

1213. La descente sur terrain :

a- Définitions :

La descente sur terrain est *une observation* directe, intensive et une étude sur terrain permet la vérification des hypothèses et de résultats. L'observation se définit comme une étude attentive et spécifique d'un phénomène, d'un milieu ou encore d'une action d'un individu⁸.

b- Caractéristiques :

Elle est la méthode classique de l'enquête et peut se faire avant l'entretien ou le questionnaire proprement dit, la pré-enquête peut être effectuée simultanément avec ses deux types cités auparavant. Elle fait partie de l'objet de l'étude : soit un travail et considération des résultats, soit tout simplement une lecture des faits pour enregistrer un quasi-passif du déroulement ; soit l'examen attentif d'une chose pour découvrir comment elle est faite ; soit les suivis de l'évaluation d'un phénomène avec l'arrière pensée de connaître à quoi elle aboutit car c'est l'attitude dictée par la curiosité ; soit encore l'acte de voir la nature pour en surprendre le secret ; soit la mise en lumière des idées et des principes sous forme d'hypothèses et de théories.

Il ne suffit pas d'avoir accès aux éléments que le chercheur veut observer. Il doit en outre adopter une certaine technique d'observation qui doit être fiable, objective et s'est prête à l'étude du phénomène ou la population faisant l'objet de l'étude. D'autant plus, les éléments pouvant s'observer et attirer l'attention sont si nombreux et souvent mal définis que l'observateur doit avoir un guide d'observation structurée c'est-à-dire une liste d'élément ou de phénomène à observer avec une idée précise des données nécessaires.

1214. Internet :

L'Internet est le plus grand réseau informatique du monde, plus précisément c'est une interconnexion de réseau. Tous peuvent échanger ou regarder des informations en toute liberté. L'Internet existe depuis les années 60 et 70 dans les services militaires américains pour éviter la destruction de leur système d'information. Autrefois, l'Internet est connu sous le nom APARNET depuis 1970. En 1990, la dénomination en APARNET fut traduite en IN-

⁷ JC Kaufmann « entretien », Nathan, Paris 1991, p128.

⁸ Cours méthodologie 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.

TERNET. Pour accéder à l'Internet, il nous faut utiliser un ordinateur, un logiciel comme le mozilla firefox, un modulateur démodulateur (modem) pour la transformation des données numériques en analogique ou inversement et un opérateur d'abonnement pour la connexion.

Qu'est-ce que l'Internet peut nous offrir dans la recherche?

L'Internet a une page web. Cette page est l'application la plus attractive sur l'Internet avec un standard de présentation de texte appelé **HTLM** (HyperTextes Language Markup). L'HTLM est abrégée par des ordres identifiés par niveau **IP** (Internet Protocol).

Pour la facilitation de la navigation et la recherche, chaque page doit identifier par une adresse **URL** (Uniform Ressource Locator) dont la forme ci-dessous :

[http://www. Nom du domaine. Domaine racine/dossier/racine/nom de la page .htm](http://www.Nom du domaine. Domaine racine/dossier/racine/nom de la page .htm).

L'allégement des tâches donne lieu la « METAMOTEUR » qui est un outil de recherche dont son rôle est basé sur l'explication des résultats des autres moteurs de recherche. Nous pouvons citer quelques moteurs comme google.com, yahoo.fr, gmail.com etc.

De ce fait, l'Internet offre trois services dont :

La création d'une adresse e-mail : c'est un service des messageries

Exemple : memoire@gmail.com

Destinateur

Moteur

Organisme

La création de numéro IP : une adresse unique relie plusieurs ordinateurs

La création d'une adresse URL (un site web).

122. METHODES DE TRAITEMENT DES DONNEES :

Une fois collectée les données, le chercheur doit les traiter afin de pouvoir les présenter dans les résultats, dans les discussions ou recommandations. Nous avons considéré ces méthodes des traitements comme des supports techniques.

1221. Le diagramme des circulations des documents ou DCD :

Le DCD ou flow-chert est l'outil utilisé lors de l'évaluation du système du contrôle interne qui décrit non seulement des tâches ou des flux des données pour une opération pour

un cycle donné⁹. La présentation d'un DCD peut être faite sous forme d'une grille d'analyse. La conception de diagramme varie sensiblement d'une entreprise à une autre.

a- Caractère du diagramme :

- Présentation sous forme narrative et graphique :

La combinaison de ces deux (02) modes de présentation permet de fournir des informations relativement exhaustives pour la compréhension du système et l'identification des forces et faiblesses du contrôle interne.

- Présentation dans un ordre chronologique :

Il est nécessaire de présenter l'acheminement des tâches dans un ordre chronologique et d'indiquer la destination de document afin de s'assurer le système est considéré dans son ensemble. Le découpage se fait généralement dans l'ordre des tâches, dans les sous-fonctions principales d'un cycle de transaction donnée. Exemple : comptabilisation et paiement du fournisseur.

b- La mise en évidence des objectifs donnés :

La finalité du diagramme sera de mettre en évidence des contrôles (forces) et non contrôles (faiblesses). Pour plus de sécurité, ces éléments feront d'ailleurs l'objet de test de cheminement afin de recouper la description théorique et la réalité de faits.

1222. Le questionnaire du contrôle interne ou QCI :

a- Définition :

Le QCI est un ensemble de questions permettant de réaliser l'observation la plus complète possible. Il contient les questions visant à analyser les opérations à risques et à vérifier l'existence et l'efficacité de contrôle défini dans le référentiel du contrôle interne¹⁰.

b- Objectifs du QCI :

Le QCI est l'outil complémentaire du DCD dans l'évaluation du contrôle interne qui permet de s'interroger sur l'aptitude du système à répondre aux objectifs du contrôle interne spécifique à chaque cycle étudié. Il comprend les questions liées à l'objet de l'opération : quelle est la nature de la tâche ? Et quelle est la nature du contrôle y afférant ? Il concerne

⁹ Cours contrôle interne 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.

¹⁰ Cours audit général 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.

également les endroits où se déroule l'opération : site, service, bureau et englobe les questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité. Un des points très important traité dans le QCI se reporte à la description du mode opératoire : comment la tâche se réalise-t-elle ? A un mot le QCI permet de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle : Qui ? Quoi ? Comment ? Où ? Quand ? Afin de dégager les points forts ainsi que les points faibles d'une organisation ou d'une procédure ou encore d'un cycle donné.

123. METHODE D'APPROCHE INDUCTIVE :

Cette méthode met en évidence l'action du constructivisme. Cette action explique que dans la réalité, le chercheur observe la réalité sur terrain et formule les hypothèses¹¹.

1231. Caractéristiques :

Pour les phénoménologues, le monde est socialement construit et subjectif. Dès lors, la science est indissociable des intérêts humains. C'est pourquoi le chercheur doit s'intéresser à la signification des phénomènes et déduire ses idées à partir des données elles-mêmes. C'est donc l'aspect *qualitatif* des données qui importe et non leur aspect quantitatif. Pour saisir cet aspect, il faut procéder par induction, c'est-à-dire *laissé parler le terrain*. Quant au terme « inductif », il réfère à un raisonnement qui va du particulier au général, plus précisément qui débute par l'observation de phénomènes particuliers pour ensuite essayer de dégager une théorie plus générale de ces observations. Tout chercheur désire faire avancer les connaissances dans son domaine, s'il envisage de très bien approfondir quelques variables, doit en exclure d'autres de son modèle. Il risque alors de tronquer la réalité. Par ailleurs, s'il veut à tout prix coller à la réalité et laisser parler le terrain, il peut craindre de se perdre. Les adeptes de l'approche inductive courent souvent le risque, s'ils ne sont pas prudents, d'être déboussolés par les circonstances et noyés par la quantité des informations.

1232. Les instruments de collecte des données :

Dans la méthode d'approche inductive, le chercheur privilégie les entrevues semi-dirigées au cours desquelles il adressera à son interlocuteur un certain nombre de questions ouvertes lui permettant d'explorer en profondeur le sujet d'intérêt. Cela n'exclut pas nécessairement l'usage de questions fermées, ce type de questions étant fort utile pour amasser rapidement des données factuelles. Le chercheur verra à se présenter aux entrevues muni d'une

¹¹ Cours Méthodologie IMMRED par Monsieur Cousin Germain, 2011.

grille d'entrevue comportant une douzaine ou moins de points servant de jalons de repère. Il formule ses questions en essayant d'adopter le langage et le point de vue des interviewés et il les ajustera en fonction des réponses obtenues. Il est en effet assez fréquent que les questions initialement formulées ne soient pas assez pertinentes ou assez claires. Un minimum d'encadrement est souhaitable afin que la conversation ne dévie pas indûment vers des sujets totalement hors contexte. Evidemment, le chercheur doit faire preuve de jugement pour déterminer à partir de quel moment il devient nécessaire de ramener son interlocuteur dans le vif du sujet, les informations périphériques pouvant parfois ouvrir des pistes de recherche nouvelles et insoupçonnées. L'objectif d'un tel exercice est de permettre aux suppositions ou constructions de la réalité des sujets de remonter vers la surface et ainsi devenir accessibles au chercheur.

La grille d'entrevue est susceptible d'évoluer au fur et à mesure du déroulement des entrevues: certaines informations jusque-là ignorées peuvent s'avérer importantes en cours de route nécessitant l'ajout de nouvelles questions à la grille d'entrevue et, comme déjà dit, les questions de recherche peuvent devoir être reformulées. Encore une fois, il importe de conserver un maximum de flexibilité dans la démarche du chercheur. Ce dernier tentera d'amener son interlocuteur à s'exprimer le plus ouvertement possible sur son vécu, à décrire dans ses propres termes de quelle manière il vit le phénomène d'intérêt, comment il se sent face à la situation et quelle est sa compréhension du phénomène. Le chercheur veut en effet saisir ce qu'il ne peut observer directement tels les sentiments, les idées ou les intentions. Il doit donc être en mesure de se mettre dans la peau de son interlocuteur, de vivre avec lui l'expérience qu'il relate.

1233. L'analyse et l'interprétation des données :

Tel qu'il a déjà été dit, la très grande majorité des données recueillies consistent en des données qualitatives. La principale tâche qui incombe au chercheur est de mettre de l'ordre dans cette masse de données en essayant d'en extraire le sens profond. Par l'analyse de contenu, le chercheur tentera de réduire le volume d'informations disponibles afin de pouvoir plus aisément travailler avec ces données. Il verra à présenter d'une manière synthétique et systématique l'essentiel des informations recueillies. Ainsi, le chercheur décortiquera l'information et la codera afin de la classer dans différentes catégories qu'il aura créées à priori ou qu'il créera au fur et à mesure de son exercice, selon les concepts qui se révéleront importants. Il agencera les données de diverses manières pour essayer de mettre au jour des récurrences ou

régularités, des rapports et/ou des relations entre variables. Certains favorisent l'usage de matrices pour représenter les données selon différents axes.

Toute recherche assortie à sa propre méthodologie génère toujours un bon résultat, nous allons alors voir dans la partie suivante les résultats obtenus pendant la recherche.

PARTIE II

PRESENTATION DES RESULTATS

Dans cette partie, nous allons énumérer tous les différents types des résultats obtenus. Ces résultats sont présentés et analysés dans deux chapitres distincts : le premier concerne les résultats de l'identification des paramètres influençant les risques opérationnels au sein de la PAMF pour arriver à notre premier objectif spécifique qui consiste à identifier ces paramètres.

Le deuxième chapitre est axé sur les résultats de la gestion des risques opérationnels de la PAMF Madagascar. Notre objectif spécifique concernant ce chapitre est d'identifier les causes potentielles et réellement constatées. Ces deux chapitres ont été posés pour arriver à notre objectif global qui consiste à rendre efficace la gestion des risques opérationnels au sein de la PAMF Madagascar et pouvoir en faire des discussions et recommandation dans la troisième partie de cet ouvrage.

Chapitre I

RESULTATS DE L'IDENTIFICATION DES PARAMETRES QUI INFLUENCENT LES RISQUES OPERATIONNELS

Plusieurs causes peuvent survenir pour la PAMF et rendre ses actions inefficaces vis-à-vis de sa gestion quotidienne des risques opérationnels. Ces causes peuvent aller du client non solvable (qui implique un risque de crédits), à la fraude, à l'insécurité et au manque d'information.

211. LE PROBLEME DU CLIENT NON SOLVABLE :

La PAMF fait l'objet de l'activité génératrice de revenu. Elle joue le rôle d'intermédiaire financier entre la banque centrale et la banque territoriale comme la BOA avec ses clients. Ces derniers sont en majorité informels et exclus du système bancaire classique et touchés par son environnement rigide et turbulent.

2111. L'activité du client n'est pas rentable :

Un client qui investit une somme et fait une demande de prêt auprès de la PAMF ; s'il n'arrive pas à rembourser cette somme au moment du remboursement. Il est devenu défaillant parce que son activité est plongée en concurrence pure ou il fait un investissement irréfléchi et irraisonnable. Par conséquent, la trésorerie de ce client est en situation déficitaire.

2112. Le client consomme l'argent par des dépenses imprévues :

Auparavant, le but de l'emprunt pour un client est d'investir pour avoir des bénéfices. Mais pendant la période d'utilisation de l'argent, des imprévus sont arrivés accidentellement comme la maladie, la destruction des infrastructures lors d'une catastrophe naturelle (un cyclone par exemple). De ce fait, le client n'arrive plus au bout de son investissement et devient défaillant¹².

¹² Cas constaté par quelques agents de crédits de la PAMF Madagascar, Agence Andoharanofotsy.

212. LA FRAUDE :

Une fraude se décrit par ses caractéristiques et ses types :

2121. Caractéristiques :

La fraude a un caractère intentionnel. Elle est liée à la répétition, c'est-à-dire elle est en général répétée et aboutie toujours au même résultat.

2122. Les différents types des fraudes :

Une fraude est un détournement. Il existe deux catégories de fraude : celle qui se traduit par des falsifications de comptabilité est qu'il y a changement de l'état financier entre autre et celle qui implique un détournement de valeur :

- **Les falsifications sont des détournements.** Elles sont l'effet de dirigeant soucieux de réduire les bénéfices pour diminuer l'impôt ou au contraire de l'augmenter pour séduire le banquier. Aucun système ne peut anticiper cette fraude.
- **La fraude avec détournement de valeur.** Elles sont en général réalisées par le personnel de l'entreprise mais elles peuvent être commises par des tiers extérieurs de l'entreprise. Il ne faut pas non plus négliger la fraude par confusion de patrimoine qui constate pour la direction générale de l'entreprise à utiliser l'argent ou le bien de la société par son usage personnel¹³.

213. L'INSECURITE :

Certaines agences sont exposées aux vols. Ce constat se justifie par le fait qu'elles opèrent souvent dans des contextes ou zones, du fait de la pauvreté dominante, où sont des sites à hauts risques de criminalité, où la tentation est tout au moins très forte. Par exemple dans des Agences à fort volume de transactions, le montant total de remboursements quotidiens collectés pourrait aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages dans une communauté donnée.

214. LE MANQUE D'INFORMATION :

L'information et un système d'information de gestion sont vitaux pour le processus de gestion des risques. Nous ne pouvons pas contrôler ce que nous ne connaissons pas. L'information est nécessaire pour suivre et atténuer les risques «**les prévenir et les détecter** »

¹³ Cours contrôle interne 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.

et ne se limite pas à la comptabilité mais tous les aspects des opérations. En effet, le manque d'information entraîne des nombreuses causes :

• **Incapacité à classer les risques par priorité :**

Un élément clé du processus de gestion des risques est le classement par priorité. Cela peut se faire en utilisant une matrice pour classer les risques selon la possibilité qu'un événement arrivera (la fréquence) et une estimation du coût potentiel (l'impact). La non-disponibilité d'informations historiques rendra ce processus plus difficile.

• **Incapacité à détecter la fraude :**

Si une fraude est commise dans la PAMF, son effet se constate le plus souvent sur la qualité de son portefeuille. Si des informations à temps et exactes sur le portefeuille sont disponibles, la fraude liée aux déboursements et remboursements peut être détectée plus facilement.

• **Procédures de gestion du personnel lâches :**

Chaque membre du personnel doit avoir un dossier personnel où se trouvent le contrat du travail, les décisions sur sa rémunération (avec approbation), les résultats des évaluations de performance signés par l'employé et son superviseur, et d'autres documents liés à l'employé. Pour maintenir un bon système de gestion des ressources humaines, les informations dans les dossiers des employés sont cruciales.

• **Manque de contrôle sur les actifs :**

Il est important de garder les registres d'entrée et sortie des fournitures de bureau, l'utilisation des véhicules ou d'autres moyens des transports, et de tenir un registre des immobilisations.

• **Non-conformité avec le budget :**

Un système d'information financière doit comprendre une comparaison entre le résultat et le budget. Si un directeur n'est pas en mesure de vérifier la raison des écarts, une manipulation du système ne pourra pas être détectée.

• **Etats financiers inexacts :**

Des procédures d'enregistrement et de comptabilité imprécises ne créent pas seulement un environnement favorable aux activités frauduleuses, mais laissent également les dirigeants et les parties prenantes avec les informations incorrectes pour la gestion de l'entreprise.

• **Non conformité avec les réglementations :**

Sans des informations correctes et à temps, les rapports réglementaires seront inexacts ou incomplets.

Chapitre II

RESULTATS DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN DE LA PAMF

La gestion des risques opérationnels est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable, et il comprend trois mécanismes inter-liés :

- **Contrôles internes** : les moyens de l'institution pour surveiller les risques avant et après les opérations.
- **Audit interne** : une évaluation systématique à posteriori des opérations pour s'assurer que les politiques et procédures sont suivies.
- **Audit externe** : une évaluation externe des contrôles et des états financiers de l'institution¹⁴.

221. LE CONTROLE INTERNE:

Un contrôle interne est un dispositif qu'une entité met en place mais n'est pas une fonction.

2211- Définition :

Les contrôles internes correspondent à l'ensemble des ressources et procédures utilisées par les dirigeants pour contrôler efficacement les activités. Grâce à eux, la direction et le personnel peuvent être raisonnablement certains d'atteindre les objectifs. Ils aident à corriger les contradictions et à détecter les anomalies survenant entre les différents centres décisionnels dotés de niveaux d'autonomie variés. Le contrôle interne au sein de la PAMF répond aux critères **préventifs et défectifs**.

2212. Conditions d'efficacité :

a- Gestion des ressources humaines :

¹⁴ **SOURCE** : Madame Paula RABEFIRINGA Responsable au sein du centre risque de la PAMF.

La bonne gestion des ressources humaines est importante dans la prévention des risques opérationnels. Le personnel est le facteur clé pour la réussite et doit comprendre la vision et la mission. Toute personne dans la PAMF, du conseil d'administration au personnel junior a un rôle à jouer dans la gestion des risques.

- **Les dirigeants** identifient et ordonnent par priorité les risques, ils conçoivent et ajustent les politiques et les systèmes afin de minimiser les risques et ils donnent des instructions claires pour la mise en œuvre des politiques.
- **Les gérants des agences** mettent en œuvre les procédures de contrôle et ils suivent leur application dans l'agence.
- **Le personnel opérationnel** se conforme aux politiques et informe la direction les risques potentiels ou donne des avis pour rendre les politiques plus appropriées.
- **Le personnel de l'audit interne** suit l'application des politiques partout dans l'institution et rend compte au conseil d'administration et aux dirigeants.
- **Le conseil d'administration** passe en revue et approuve l'analyse des risques et les politiques opérationnelles proposées par les dirigeants, et il suit les résultats.

b- Politiques et procédures :

Des politiques et procédures claires et exhaustives font partie des contrôles de risque **préventifs**. Les politiques de crédit, par exemple, comprendront les directives écrites qui indiquent les critères d'éligibilité des clients, la description des produits, etc. Les procédures sont des instructions écrites qui indiquent comment appliquer et suivre les politiques. Pour être efficaces, les politiques et procédures doivent être :

- **Ecrites** : car les instructions orales sont rarement cohérentes et sont fréquemment mal comprises ;
- **Simple et claires** : rester directes et focalisées sur le sujet; utiliser des schémas pour montrer le flux des opérations ;
- **Accessibles** : garantir que chaque membre du personnel possède les politiques associées à son poste ;
- **Comprises** : offrir une formation en la matière à tout le personnel ;
- **Pertinentes** : si une politique a changé, vérifier qu'elle soit communiquée et qu'une formation soit offerte ;
- **Appliquées** : exiger de tout le personnel le suivi des politiques et procédures telle qu'énoncées.

✓ **Quelques politiques et procédures de la PAMF :**

Pour éviter les risques des crédits, elle exige chez le client la garantie matérielle, la caution ou garantie morale, l'épargne en interne, le non engagement par une institution en utilisant le central de risques des IMF au site <http://crm.bfm.mg/crm>.

Ou elle utilise la technique du crédit de groupe solidaire :

Cette technique utilisée par la PAMF consiste à l'octroi de crédit de groupe ; les membres de petits groupes de quatre (4) ou de cinq (5) personnes s'engagent solidairement, sur la base de la confiance et de la connaissance mutuelle, à rembourser le crédit de l'ensemble du groupe. Au sein d'un même groupe, le crédit est accordé à tours de rôle, une première personne est servie, et lorsqu'elle parvient à rembourser le prêt, un second membre bénéficie d'un autre prêt et ainsi de suite. Il s'agit là d'une relation binaire de la PAMF et le groupe et non pas entre l'institution et les membres. La banque octroie le crédit qui sera remboursé par l'ensemble du groupe. En cas de défaillance de l'un des membres, les autres doivent le rappeler à ses obligations et le cas échéant, se substituer à lui pour assurer l'intégralité du remboursement. Si le groupe ne rembourse pas le prêt, c'est l'ensemble du groupe qui est privé de prêts futurs, et c'est là où réside la responsabilité solidaire du groupe sur laquelle compte le prêteur pour le bon remboursement.

Pour détecter la fraude, la PAMF exige chez les personnes opérationnelles la culture institutionnelle de tolérance zéro et pose le processus suivant pour les différents responsables:

- Identification des types des fraudes : une fraude par falsification ou par le détournement de valeurs,
- Prévention de la fraude : une simplicité et transparence dans l'application des procédures, une bonne politique de gestion de personnel, un accent sur la formation des clients, la mise en place des comités des crédits, éviter la manipulation de l'argent, des politiques claires, déclassement et rééchelonnement des crédits,
- Détection de la fraude,
- Réponse à la fraude.

Pour sécuriser les fonds, chaque agence utilise un coffre fort et une caissette et fait les verser par une personne soit par le responsable administratif et financier, soit par l'assistant financier à la banque BOA à chaque fois que ces moyens sont pleins (plafonnement

d'encaissement de cent millions ariary), elle procède aussi au contrôle des accès limitativement aux caissières, superviseur, adjoint et chef d'agence et à la vérification par l'audit interne venant du siège¹⁵.

c- Information :

La gestion de l'information beaucoup plus délicate à mettre en œuvre que l'installation d'un système informatique. La direction de l'institution a besoin de décider de quels rapports elle a besoin pour prendre les décisions appropriées, et pour créer les rapports nécessaires aux parties prenantes du conseil d'administration, les bailleurs, les investisseurs, les corps réglementaires, etc. Pour que les dirigeants aient les rapports nécessaires, les informations doivent être collectées, enregistrées, et introduites correctement dans le système. Des rapports exacts et à temps doivent être exigés de tout le personnel et ils doivent être pris en compte dans leurs évaluations de performance et peuvent aider à garantir que l'information donnée répond aux critères suivants:

- **Pertinente** : remplit-elle de besoin ?
- **Utilisée** : le destinataire a-t-il besoin de toute cette information ?
- **Disponible en temps voulu** : est-elle livrée à temps pour être utile ?
- **Précise** : est-elle correcte ?
- **Distribuée aux bonnes personnes** : les rapports vont-ils aux personnes ayant besoin d'eux?
- **Lue par les bonnes personnes** : l'accès aux rapports est-il limité aux utilisateurs ?
- **Bien mise en forme** : le rapport est-il facile à comprendre ?
- **Récupérable** : les rapports sont-ils classés dans des formats et endroits standards ?
- **Vérifiable** : l'information se trouvant dans les rapports peut-elle être auditée ?

222. L'AUDIT INTERNE :

L'audit interne se présente comme le garant de la présence de normes du contrôle interne du système utilisé.

2221- Définition et objectifs :

L'audit interne est une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des divers activités et contrôles de la PAMF. L'objectif d'un audit interne est de déterminer si les risques auxquels s'expose cette institution peuvent être identifiés en vérifiant si :

¹⁵ SOURCE : Un Responsable financier de la PAMF.

- Les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables,
- Les politiques et les procédures internes sont respectés,
- Les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum,
- Les réglementations externes sont respectées,
- Des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis,
- Les ressources sont utilisées de manière efficace, efficiente et économique,
- Les objectifs de l'institution sont effectivement atteints.

2222- La forme quelconque d'audit interne :

Dans le meilleur des cas, l'auditeur possèdera un diplôme en comptabilité et aura de l'expérience en audit et en interne avec la PAMF, il connaîtra les techniques d'audit, les standards et les procédures informatiques. L'auditeur doit posséder de bonnes capacités de communication à la fois écrite et orale, montrer des capacités en gestion, organisation et analyse. Il doit être indépendant dans sa pensée, capable de formuler des conclusions et recommandations solides.

2223- L'auditeur interne rend compte directement au conseil d'administration :

Cela permet à l'auditeur de parler franchement et de rendre compte de manière **objective et indépendante** des résultats, sans risque de licenciement. L'indépendance implique aussi les ressources nécessaires à la conduite des activités. Par exemple, un bureau séparé et équipé, un véhicule et un budget de transport.

223. L'AUDIT EXTERNE :

Le travail en audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats financiers d'une entité auditée.

2231- Définition et avantages :

Un audit externe est un examen **formel et indépendant** des états financiers, registres, transactions, et opérations d'une structure par une partie externe en vue d'exprimer une opinion sur les états financiers de la PAMF. Les avantages d'un audit externe pour la PAMF sont :

- Donner de la crédibilité aux états financiers et autres rapports de gestion,
- Garantir la transparence sur l'utilisation des fonds des investisseurs,

- Identifier les faiblesses dans les contrôles internes et les systèmes.

2232- Gestion du processus de l'audit externe :

Pour s'assurer que la PAMF reçoive un audit de qualité par rapport aux coûts, et qui réponde aux exigences réglementaires, une personne doit être désignée pour gérer le processus, depuis la demande jusqu'à la réception du rapport final. Cette personne peut être le directeur financier, mais il est très important qu'au moins un membre du conseil d'administration soit impliqué à chaque étape du processus, y compris lors de l'approbation de toutes les étapes.

Les résultats bien présentés et détaillés méritent toujours des discussions pour en tirer des recommandations. Nous allons voir dans la partie suivante ces deux (2) points.

PARTIE III

DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

C'est dans cette troisième et dernière partie du mémoire que nous pourrions faire des interprétations des résultats présentés dans la partie précédente. Il est temps de voir les points discutables en confrontant les théories puisés de notre recherche avec les pratiques.

Le premier chapitre discussions interprète les résultats obtenus en reliant avec les deux hypothèses émises à l'introduction et met de points de vue sur l'étude en confirmant la validité de ces hypothèses. C'est dans le deuxième chapitre recommandations que nous proposerons quelques suggestions ou même de solutions sur la gestion de risques opérationnels au sein de la PAMF.

Chapitre I

DISCUSSIONS

Nos discussions portent sur les résultats obtenus qui sont exposés, dans ces discussions, nous allons répondre à l'essentiel de l'ouvrage. Pour cela, nous allons commencer par les discussions de la gestion des risques opérationnels au sein de la PAMF Madagascar, suivi de la validation des hypothèses.

311. DISCUSSIONS SUR LES RESULTATS OBTENUS :

Même si nous avons évalué tous les paramètres qui peuvent influencer les risques opérationnels au sein de la PAMF et la gestion qu'elle fasse, nous avons encore quelques points à critiquer :

3111. D'autres causes peuvent provoquer les risques opérationnels :

La PAMF Madagascar est actuellement en pleine expansion. Ses nombres d'agences, des employés, ainsi que les clients augmentent des temps en temps. Notre étude dégage les causes suivantes :

- Elle alloue un nombre important de petits/micros crédits et donc reçoit un nombre important de petits paiements, qui peuvent être plus difficiles à suivre.
- Ses opérations sont souvent décentralisées et dispersées sur une large étendue géographique.
- Sa croissance rapide exerce de la pression sur les systèmes ou sur les personnels.

En outre, l'analyse menée auprès de la PAMF permet de regrouper les processus opérationnels suivants comme cycles d'affaires, parfois connues et considérés comme des catégories majeures qui peuvent cacher autres risques opérationnels:

• Les opérations financières :

- La demande de crédits, la demande au recouvrement, en passant par l'approbation et le déboursement.

- L'épargne : de l'approbation de demande d'adhésion aux dépôts et retraits
- La qualité du portefeuille et provisionnement
- La projection de la demande, le suivi et l'analyse des demandes des clients potentiels

• **La trésorerie (espèce, banque, investissements, subventions) :**

- Manipulation des espèces.
- Transactions bancaires : ouverture de compte, fermetures, dépôts, transferts et retraits.
- Financement : subventions, fonds propres, dettes.
- Gestion de la trésorerie.
- Paie : l'embauche, la rémunération, les retenues sur salaires ou autres obligations légales, les dossiers du personnel.

3112. Le dispositif du contrôle interne a ses limites :

Des contrôles internes bien conçus ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable pour que les objectifs soient atteints. Il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

• **Jugement** : l'efficacité des contrôles sera limitée par des décisions qui reposent sur le jugement humain, sous la pression de conduire les affaires avec les informations disponibles.

• **Echecs** : même les contrôles internes bien conçus peuvent tomber en panne. Les employés comprennent parfois mal les instructions ou simplement font des erreurs. Les erreurs peuvent aussi être liées à une nouvelle technologie et à la complexité des systèmes d'information de gestion informatisés. Les contrôles peuvent devenir obsolètes avec les nouveaux systèmes et opérations.

• **Abus de la direction** : le personnel bien placé peut passer outre aux politiques et procédures en vue de gains ou avantages personnels. Cela ne doit pas être confondu avec des interventions de la direction, qui peut constituer des déviations par rapport aux politiques et procédures pour des raisons légitimes de gestion.

• **Complicité** : le système de contrôle peut être contourné par la collusion entre employés. Des individus qui agissent ensemble peuvent changer les données financières ou d'autres informations de gestion de manière à ne pas être reconnues par les systèmes de contrôle.

• **Rapport coût-bénéfice** : Il peut coûter trop cher de mettre en place certains contrôles relativement aux avantages liés à leur mise en place.

• **Erreur humaine** : Les personnes peuvent commettre des erreurs, être mal dirigées, irresponsables, peuvent montrer un jugement affaibli et influencé (par peur, intérêt personnel...), ou gérer une surcharge de travail. Elles ne savent peut-être pas quoi faire, comment et où le faire.

3113. L'indépendance des auteurs interne :

Les auditeurs internes de la PAMF ont l'indépendance sous l'égide de la direction parce qu'ils font partie du service interne de l'institution et sous la supervision de la direction générale.

3114. Le travail d'audit externe de la PAMF produit des résultats un peu satisfaisants :

En général, la PAMF doit commander des audits externes annuels, faits par des cabinets d'audit indépendants, car c'est une exigence des bailleurs, créditeurs, investisseurs ou corps réglementaires. Les audits sont souvent perçus comme ayant peu de valeur pour l'institution, et plutôt comme envahissants et coûteux à mener à bien l'observation. Peu d'auditeurs externes ont de l'expérience en micro finance et ils ne comprennent pas toujours que le risque lié au portefeuille ainsi qu'aux techniques de gestion de l'institution sont différents de ceux des banques, aussi les procédures traditionnelles d'audit ne suffisent pas.

3115. Autres paramètres peuvent engendrer des risques opérationnels :

a- Les agents de crédits s'occupent les opérations suivantes :

- Accueil de client sur rendez-vous et contrôle de dossiers.
- Visite client et vérification de la garantie, d'activité et formule des avis.
- Validation sur terrain avec le comité des crédits (un groupe d'au moins quatre (4) agents de crédits).
- Déblocage : sortie de l'argent vers le client c'est-à-dire fait le décaissement.

- En outre, nous avons relevé des cumuls des fonctions au niveau de la procédure de recouvrement et présenté une grille d'analyse ci-dessous :

Tableau 1 : Grille d'analyse de la procédure de recouvrement de la PAMF :

NUMERO	Opérations	Intervenants
1	Visite à domicile ou au point de vente après promesse non tenue avec le procès verbale vérification de gage.	Agent de Crédit
2	Information des cautions après sept (07) jours de retard.	Agent de Crédit
3	Visite obligatoire du lieu d'activité au bout de neuf (9) jours.	Agent de Crédit
4	Compte rendu et avis au superviseur ou le chef d'agence en cas d'urgence (traitement des urgences).	Agent de Crédit
5	Recouvrement massif après dix(10) de retard.	Agent de Crédit
6	Convocation du client, ses cautions et ses proches au bureau de la PAMF (Promesse non tenue lors du recouvrement massif).	Agent de Crédit
7	Déposition de plainte auprès du Fokontany (munie d'une lettre de Mise en demeure).	Agent de Crédit
8	Réévaluation des gages si la lettre de Mise en demeure infructueuse.	Agent de Crédit
9	Transmission de dossier au Comité contentieux pour la prise de décision sur le sort du dossier.	Agent de Crédit
10	Exécution et suivi de la décision du Comité contentieux.	Comité contentieux*

***Comité contentieux :** Ensemble de juriste ou assistant venant du siège, responsable opération, régional manager, directeur général.

SOURCE : Un agent de crédit de la PAMF Madagascar, Août 2012.

Commentaire : En plus, avant cette procédure, l'agent de crédit s'est déjà occupé du traitement de retard présenté ci-dessous :

- Relance par téléphone et/ou visite du domicile ou du lieu d'activité du client.
- Exige une promesse verbale de remboursement sans dépasser le délai de rigueur de deux (2) jours.

- Si promesse verbale de remboursement non tenue, exige une promesse écrite de remboursement signée par le client sur la fiche suivi dans le plus bref délai ne dépassant pas deux (2) jours.
- Informe le client qu'une procédure de recouvrement sera lancée à son encontre si promesse écrite non tenue.

Par conséquent, il peut arriver le risque d'incompatibilité des tâches entraînant le ralentissement au niveau de l'accomplissement du travail des agents de crédits. Dans cette phase, leur travail est devenu irrationnel et engendre des risques opérationnels.

b- Les versements en caisse de la PAMF sont exposés au vol ou détournement :

Nos observations et analyses se sont faites auprès de l'agence de la PAMF à Andoharanofotsy qui atteint actuellement le nombre maximal des prêts de plus de six mille (6000) clients. Cette agence reçoit des petits versements qui n'arrivent pas à combler le coffre fort et la caissette dans un jour. En effet, la somme de l'agence risque de s'exposer à l'insécurité. Ces versements sont gardés à la caisse en attendant le plafonnement qui est de cent millions d'ariary et peut être durée de deux (2) à quatre (4) jours voire une semaine.

c- Les validateurs des prêts ne font pas partie du comité contentieux :

La validation de prêts se fait par le superviseur ou le chef d'agence ou encore l'adjoint chef d'agence. Ces intervenants prennent la décision finale d'accorder ou non une telle somme au client. Or, durant l'application de la procédure de recouvrement, ils ne font pas partir du comité contentieux. Ce fait augmente le risque de crédits pour la PAMF parce qu'ils se sentent irresponsables vis-à-vis du client.

312. VALIDATIONS DES HYPOTHESES :

Auparavant, nous avons posé que les paramètres qui influencent les risques opérationnels sont en général le problème du client non solvable, l'insécurité et le manque d'information. La descente sur terrain nous confirme que cette hypothèse est conforme à la réalité. Il y a donc la convergence entre cette première hypothèse et aux premiers résultats obtenus même s'il y a les autres paramètres qui peuvent engendrer des risques opérationnels au sein de la PAMF.

La gestion de risques opérationnels efficace doit répondre au moins à la mise en œuvre du système de contrôle interne permanent et flexible, la bonne maîtrise du travail et l'importance de l'audit interne suivant l'intervention de l'auditeur externe pour valider les informations pour qu'elles soient fiables aux utilisateurs comme le bailleur, le partenaire, l'Etat, etc. Au départ, nous avons posé comme hypothèse que l'analyse de la gestion des risques opérationnels se fait sur la base des ces trois (3) mécanismes interdépendants. De ce fait, nous confirmons donc la convergence entre la théorie et la réalité.

Nous arrivons sur nos deux objectifs spécifiques qui veulent en premier lieu à identifier les paramètres qui influencent les risques opérationnels et en deuxième lieu de réussir l'analyse de la gestion de ces risques au niveau de la PAMF Madagascar. Maintenant, il est temps d'atteindre notre objectif global qui veut rendre efficace la gestion des ces risques au sein de cette institution. Alors, nous avons quelques recommandations à faire dans le deuxième chapitre de cette partie.

Chapitre II

RECOMMANDATIONS

Nos recommandations seront en général basées sur les discussions émises ci-dessus. Nous proposerons en effet quelques suggestions pour la gestion de risques opérationnels au sein de la PAMF. Ces suggestions se divisent en recommandation générales en premier lieu et en deuxième lieu les recommandations particulières.

321. Recommandation générales sur la gestion des risques opérationnels :

Cette section est axée sur les conseils envisageables sur les trois (3) mécanismes de gestion des risques opérationnels de la PAMF.

3211. Tous les moyens doivent être mis à jour :

Avec la croissance de la PAMF, les contrôles doivent évoluer pour rester efficaces. En vue de maintenir l'efficacité de contrôles interne, la direction doit déterminer si les procédures sont devenues lourdes et si les coûts sont trop élevés alors que le programme se développe. La croissance peut aussi avoir un effet négatif sur le moral du personnel, sa culture et ses valeurs. Tout le personnel doit rester au courant des nouveaux types de risques opérationnels qui sont plus complexes au fur et à mesure que la PAMF développe des nouveaux produits et qu'elle devient plus sophistiquée.

3212. Mettre en œuvre un bon contrôle correctif au niveau de la procédure :

Les audits, interne ou externe, produisent chacun des rapports qui notent les faiblesses et les vulnérabilités de la PAMF. Dans de nombreux cas, ces rapports vont suggérer des besoins de changement aux politiques ou procédures existantes, et vont aussi mettre en évidence les risques jusqu'à présents non identifiés. Une composante d'un système de contrôle effectif est de prendre des mesures correctives, quand de telles faiblesses ont été détectées.

a- Qui est responsable des actions correctives ?

Le directeur général a la responsabilité primordiale d'assurer que des actions correctives sont menées. Il doit, en relation avec la personne appropriée, concevoir de nouvelles mesures de contrôle du risque, et superviser leur mise en œuvre. Quand l'auditeur interne

identifie des problèmes, la personne en charge de superviser le département concerné met en œuvre les actions correctives. Si par exemple le problème se situe au niveau de la fonction comptable, le chef comptable répond. Après que les nouveaux contrôles ont été mis en place, la PAMF teste leur efficacité et évalue les résultats.

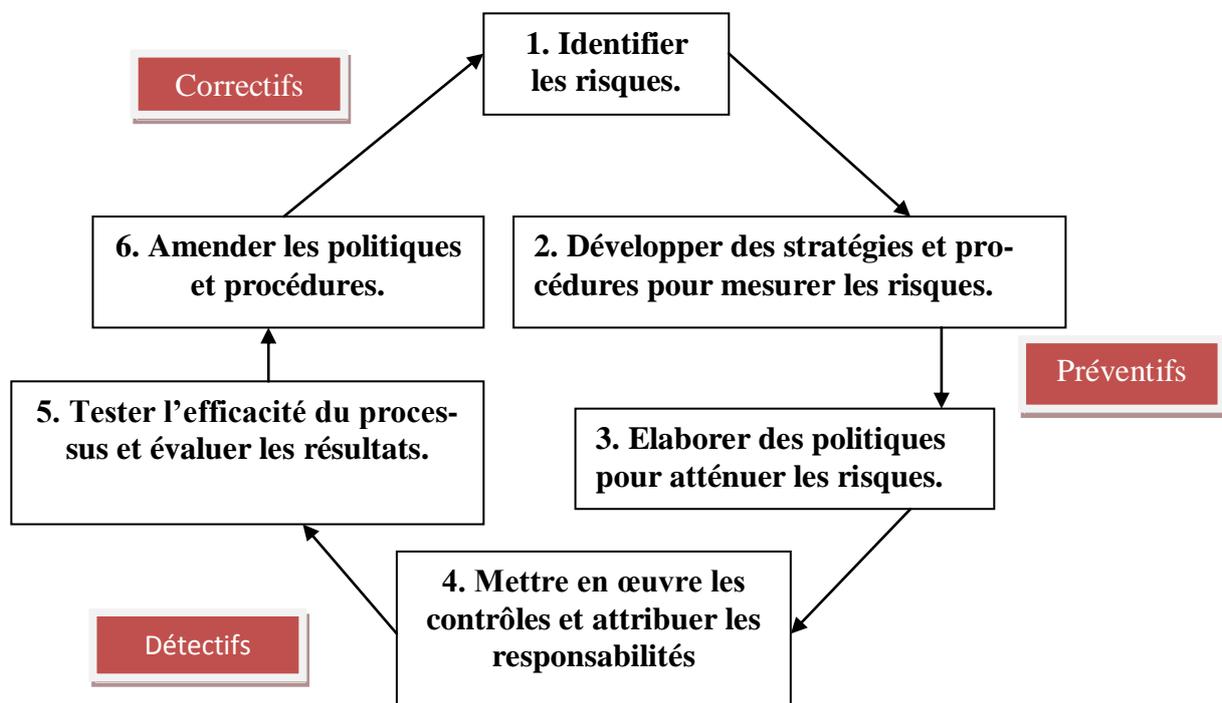
b- Quelles actions correctives sont possibles ?

En général, les faiblesses, une fois identifiées, peuvent être corrigées par une ou plusieurs des actions suivantes :

- changements au sein du personnel
- changements de procédures
- identification d'une personne qui sera en charge de la mise en œuvre des changements
- documentation et communication des changements à tout le personnel concerné
- recueil du feed-back de la part des employés sur les changements effectués.

En conséquence, la gestion des risques auprès de la PAMF répond au cycle des contrôles continus qui sont **préventifs**, **défectifs** et **correctifs**. Nous pouvons présenter ce cycle comme suit :

Figure 1 : Cycle des contrôles continus



SOURCE : Auteur, Septembre 2012.

3213. Utiliser le Crédit Scoring au sein de la PAMF :

La gestion de risque de crédit est indispensable pour la bonne marche des activités de micro finance. Par conséquent, il est très important de gérer le risque par calcul. Le crédit scoring se présente comme une technique de quantification du risque par l'évaluation du risque de défaut d'une personne donnée.

a-Descriptions du terme :

« Le terme Crédit Scoring désigne un ensemble d'outils d'aide à la décision utilisés par les organismes financiers pour évaluer le risque de non remboursement des prêts. Un score est une note de risque, ou une probabilité de défaut »¹⁶. Le crédit scoring, souvent désigné « Le crédit par point » constitue une tentative de rationalisation de l'exploitation de la base de données qu'a pu construire le prêteur sur ses clients afin d'apprécier leur solvabilité. Il consiste à attribuer à chaque information collectée une note ; une fois comparé à une grille préétablie, le total des notes de toutes les informations pour chaque client, commande la décision de l'agent de crédit.

b-Fonctionnement du Crédit Scoring :

La principale hypothèse sur la quelle se fonde les théories du crédit scoring consiste à penser que le passé est le meilleur estimateur du futur. A partir de la base de données qui comporte un bon nombre d'historique de clients ainsi qu'une multitude de leurs caractéristiques, l'explorateur doit identifier les caractéristiques qui seront incluses comme variables dans le modèle, c'est-à-dire les facteurs qui influent sur le risque à prédire, aussi bien que le lien et la corrélation entre chaque variable et le facteur de risque. Le Crédit scoring comprend les étapes suivant :

- Elaboration d'une fiche de notation qui est le fruit de l'exploitation des données de l'échantillon de construction, elle fournit les liens escomptés entre le risque prévu et les caractéristiques du débiteur. Elle peut avoir plusieurs types suivant la manière d'exploitation des données et comporte des directives explicites d'évaluation que les agents combinent avec leurs évaluations implicites. Pour valider la fiabilité prédictive d'une fiche de notation, il conviendrait de vérifier que cette fonction donne également des résultats satisfaisants sur la même période à partir d'au moins un autre échantillon.

¹⁶ Belgith Meriam, «La gestion des risques des crédits en micro finance par les crédits scoring », page 37.

- Après avoir élaboré la fiche de notation, un test historique sur son pouvoir de prédiction est indispensable avant sa mise en application ; ce test consiste à utiliser la fiche pour prévoir le risque associé aux prêts d'un échantillon historique de test, différent de l'échantillon de construction et comparer ce risque prévu avec le risque réalisé. Ce pouvoir prédictif peut être évalué selon trois critères : la précision absolue qui indique l'écart absolu entre le risque prévu et le risque réalisé, la précision relative qui indique dans quelle mesure le risque réalisé varie dans les mêmes proportions que le risque prévu, et la précision en queue de distribution qui examine la précision absolue et la précision relative pour les segments extrêmes, à savoir les catégories « les trop risqués » et « les très peu risqués ».
- Une fois validée par les tests historiques, la fiche de notation peut être mise en application pour évaluer les clients et guider le choix de décision. Le pouvoir prédictif d'une fiche de notation se dégrade avec le temps ; une fonction score garde son pouvoir prédictif au moins pendant les quelques années suivant la période au titre de laquelle elle a été élaborée. Le scoring permet de prédire le risque, il ne revendique pas cependant à son utilisateur la manière de le gérer, la PAMF peut établir sa politique en matière de gestion de risques quantifiés par une classification qui peut être en nombre de quatre (4) ; la classe de « risque excellent » qui englobe les prêts et se caractérise par un niveau de risque très faible, la classe de « risque normal », la classe de « risque limité » et la classe de « risque problématique ». Ces seuils de risque qui déterminent les limites de chaque classe seront déterminés par les dirigeants de la PAMF suivant leur politique, leur aversion au risque, leur objectif, et le type de clients qu'ils veulent cibler, sachant que ces seuils peuvent être changés facilement par la fixation d'autres seuils.

322. Recommandations particulières sur la gestion des risques opérationnels au sein de la PAMF :

Cette section consacre les recommandations à faire pour les autres paramètres qui peuvent influencer des risques dans la PAMF.

3221. Diminuer les tâches des agents des crédits lors de traitement de la procédure de recouvrement du client :

Un agent de crédits s'occupe à la fois de la gestion de portefeuille de prêt et du traitement du retard jusqu'à la neuvième étape de la procédure de recouvrement. Cela explique l'inexistence de technique de séparation des tâches et rend incompatible le travail des agents

de crédits. Par conséquent, le risque opérationnel doit être remis en cause. Ce cas est dû au fait que chaque agence de la PAMF n'ait pas de responsable juridique (un juriste ou un assistant juridique) pour faire la poursuite judiciaire vis-à-vis du client irrécouvrable. Nous recommandons en effet d'ajouter un responsable juridique pour chaque agence pour s'occuper des quelques opérations au moment du recouvrement. A ce stade, les dix (10) étapes de la procédure de recouvrement deviennent comme suit :

Tableau 2 : Procédure de recouvrement réajusté.

NUMERO	Opérations	Intervenants
1	Visite à domicile ou au point de vente après promesse non tenue avec le procès verbale vérification de gage.	Agent de Crédit et Responsable juridique
2	Information des cautions après sept (07) jours de retard.	Agent de Crédit et Responsable juridique
3	Compte rendu et avis au superviseur ou le chef d'agence en cas d'urgence (traitement des urgences).	Responsable juridique
4	Compte rendu et avis au superviseur ou le chef d'agence en cas d'urgence (traitement des urgences).	Responsable juridique
5	Recouvrement massif après dix(10) de retard.	Responsable juridique
6	Convocation du client, ses cautions et ses proches au bureau de la PAMF (Promesse non tenue lors du recouvrement massif).	Responsable juridique
7	Déposition de plainte auprès du Fokontany (munie d'une lettre de Mise en demeure).	Responsable juridique
8	Réévaluation des gages si la lettre de Mise en demeure infructueuse.	Responsable juridique
9	Transmission de dossier au Comité contentieux pour la prise de décision sur le sort du dossier.	Responsable juridique
10	Exécution et suivi de la décision du Comité contentieux.	Comité contentieux

SOURCE : Auteur, Novembre 2012.

3222. Virer journalièrement à la banque la somme collectée à la caisse :

Etant donné que la PAMF verse à la banque BOA les versements des clients en attendant le plafonnement du coffre fort et la caissette, cette situation risque l'insécurité de fonds collecté comme le vol ou le détournement en sachant que la PAMF n'a pas encore tous les moyens de sécurité financière comme ceux d'une banque. Nous conseillons donc de virer la somme collectée journalièrement à la banque sans attendre le plafonnement de la caisse. Pour cela, le risque d'insécurité est diminué.

3223. Intégrer l'intervenant de la validation de prêts dans le membre du comité contentieux :

Nous avons vu que le comité contentieux de la PAMF regroupe un juriste ou assistant, le responsable opération, le régionale manager et le directeur général. Ce comité applique la procédure de recouvrement au client si ce dernier est insolvable pour but de vendre la garantie au public. Mais au départ, aucun de ces membres n'intervient à la validation de prêt du client. Même si l'organisation applique la technique de séparation des tâches, il vaut mieux intégrer le validateur de prêts dans le membre du comité contentieux pour qu'il puisse tirer leçon pour le moment à venir et se sente responsable de la décision des montants prêtés. Ou inversement, appeler un membre du comité contentieux lors de la validation de prêts du client. Tout cela est fait pour écarter le risque de crédit.

3224. Autre recommandation : Que faire si un risque opérationnel s'est déjà produits, comme la fraude?

Quel que soit le montant ou le domaine de la fraude, il est plus important d'agir rapidement. La PAMF devrait avoir un plan d'urgence pour répondre immédiatement à toutes les occurrences de la perte quel que soit le montant. Les actions peuvent aller de la suspension au licenciement de l'employé qui a commis la fraude, et au lancement de procédures judiciaires. Elle peut aussi faire des efforts pour récupérer les fonds perdus. Des exemples de fraude peuvent aussi être expliqués et prévenus par une communication claire avec les clients. Dans les cas où la reconnaissance de la fraude plus ou moins fréquente est largement diffusée, la PAMF peut également avoir besoin de gérer le problème avec ses bailleurs et avec le public au sens large. Si elle répond rapidement et de façon décisive aux occurrences de la fraude, elle va renforcer l'existence d'un environnement qui adhère à ses valeurs fondamentales, et ne tolère pas la fraude. Une action corrective prompte est aussi la meilleure mesure préventive pour réduire les occurrences futures, grâce au message clair qu'elle donne à toutes les parties prenantes.

CONCLUSION

Ce présent mémoire ayant pour thème : « Analyse de la gestion des risques opérationnels au sein d'une IMF » a pour objectif global de rendre efficace cette gestion dans la PAMF Madagascar. Trois (3) grandes parties distinctes mais interdépendantes ont été exposées pour appréhender à cet objectif et nous avons essayé à répondre à travers lesquels la problématique posée au départ.

En somme, la première partie a été axée sur la mise en exergue des matériels et méthodes utilisés pendant la recherche. Dans le chapitre matériel, nous avons eu l'occasion de présenter la PAMF, la zone de notre étude, la population étudiée et les différents types des documents utilisés. Historiquement, la PAMF a été créée à Madagascar en 2006 pour fournir des services financiers à la population rurale ou urbaine exclue du système bancaire classique. Son objectif est de réduire la pauvreté dans la zone où elle s'opère en donnant des prêts ou de collecter des épargnes. Nous avons choisi comme zone d'étude la partie urbaine à laquelle la PAMF peut donner en majorité ses services. En plus, nous avons utilisé les cours élémentaires, les ouvrages académiques et les documents administratifs comme de documents de base. En outre, les méthodes ont renforcé les démarches à suivre dans la rédaction. Elles nous donnent la possibilité de collecter, d'analyser et de traiter les données. D'une part, nous avons utilisé le questionnaire qui peut être fermé ou ouvert ; l'entretien qui peut être un entretien de recherche, de conseil ou d'analyse ; la descente sur terrain qui est considérée comme une méthode qualitative mais non participative car nous ne faisons que de visite et enfin l'Internet qui offre la page web et des services des messageries pour la collecte des données durant la recherche. D'autre part, une fois les données collectées, plusieurs méthodes ont été mobilisées pour leur traitement. Dans notre cas, nous avons utilisé plus ou moins les méthodes de traitement des données par le Diagramme de Circulation de Document (DCD) qui peut être fait sous forme d'une grille d'analyse, le Questionnaire du Contrôle Interne (QCI) pour évaluer les points forts ou les points faibles de l'organisation et bien évidemment la méthode d'approche inductive pour évaluer l'aspect qualitatif du terrain afin de reformuler les hypothèses. Nous avons utilisé en majorité cette dernière méthode car l'accès aux données quantitatives c'est-à-dire chiffrées d'une entité surtout une institution financière est toujours difficile. L'action de laisser parler le terrain et du particulier au général caractérise cette méthode et l'entrevu est primordial pour la collecte des données qualitatives.

La méthode d'approche inductive laisse une grande place à l'observation sur le terrain. Lors de la visite sur les lieux du phénomène d'intérêt, vraisemblablement une entité, le chercheur observe au passage le comportement de tous et de chacun et en essayant de comprendre de quelle manière se déroulent les activités et de sentir dans quel climat les gens évoluent. Il prendra soin de mettre sur papier à toutes les observations, impressions et réflexions, cela constituant ses notes de terrain. Le genre d'information est plutôt informel et fort utile au stade de l'analyse et de l'interprétation des données. Ces notes l'aident à préparer les entrevues subséquentes et servent à lui rafraîchir la mémoire lorsqu'il analyse la transcription de l'entrevue. De façon similaire, à la fin de chaque entrevue, le chercheur prendra en note ses impressions quant au déroulement de l'entrevue, c'est-à-dire ce qui l'a frappé, ce qu'il a appris de nouveau, ce qui semble se confirmer, etc. Par contre, en comparaison avec l'approche déductive qui contribue à la saisie des certains phénomènes étudiés en sciences de l'administration. Cette approche a ses limites qui sont de plus en plus reconnues. Le chercheur qui s'y restreint risque fort de passer à côté des aspects les plus significatifs de la réalité et qu'il tente de mettre au jour. L'approche inductive reçoit davantage d'attention qu'auparavant, surtout dans le cadre de travaux portant sur le comportement des individus, soit seul ou au sein de groupe. Cela est vrai dans la plupart des disciplines du champ des sciences du social, particulièrement lorsqu'il s'agit d'étude sur le terrain visant à comprendre les tâches réalisées par les acteurs au sein d'organisations de toutes sortes.

Ensuite, la deuxième partie a consacré la présentation des résultats obtenus de la recherche. Nous avons les subdivisé en deux (2) chapitres séparés. Le premier détaille les paramètres qui influencent les risques opérationnels à savoir : le problème du client causée par la raison soit son activité n'est pas rentable soit il utilise l'argent par des utilisations imprévues ; la fraude qui peut être une falsification ou un détournement de valeur ; l'insécurité de fonds à cause des vols; le manque d'information qui entraîne l'incapacité de classer les risques par priorité et à détecter la fraude comme les procédures de gestion du personnel lâche, le manque du contrôle sur les actifs, le non conformité avec le budget ou avec la réglementation en vigueur et l'inexactitude des états financiers de l'institution. Le deuxième chapitre a mis en œuvre la gestion des risques opérationnels au sein de la PAMF qui comprend le contrôle interne qui est un moyen pour surveiller les risques avant et après les opérations. Il a pour objectif d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ainsi que l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances, l'audit interne qui est une évaluation systématique et à posteriori des opérations pour

s'assurer que les politiques et les procédures sont suivies et l'audit externe qui est une évaluation externe de contrôles et des états financiers effectué par un cabinet d'audit.

Et enfin, dans la troisième partie, nous avons discuté en premier lieu les résultats obtenus en parlant des limites du dispositif de contrôle interne qui sont le jugement, l'abus de la direction, l'échec, la complicité, le rapport coût-bénéfice et l'erreur humaine. Nous avons parlé aussi que les auditeurs internes travaillent sous la dépendance de la direction générale et on considère souvent que les auditeurs externes sont incompetents dans le travail de micro finance et n'aboutissent pas à un bon résultat. Par ailleurs, nous avons énuméré les cas particuliers qui peuvent engendrer des risques opérationnels. Un agent de crédit cumule beaucoup de tâches dans la procédure de recouvrement du client, cela rend son travail incompatible et les intervenants de la validation de prêt ne font pas partie du comité contentieux et ils ne se sentent pas responsables des fonds alloués. En outre, les sommes collectées à la caisse de chaque agence de la PAMF sont exposées au vol car ces sommes sont gardées pendant longtemps dans le coffre fort et la caisse. En deuxième lieu, nous avons recommandé d'utiliser le Crédit scoring. Étant donné que le risque de crédit est l'un des risques les plus importants auxquels est exposée la PAMF. Ce risque s'il n'est pas géré de manière efficace aura des répercussions néfastes sur la qualité du portefeuille et sur sa rentabilité ce qui influe à long terme sur ses équilibres et sa pérennité. En conséquence, la PAMF doit accorder beaucoup d'importance à ses politiques de gestion du risque de crédit outre ses techniques traditionnelles utilisées pour réduire ce risque. Le crédit scoring se présente comme une méthode de gestion de risque de crédit qui peut s'étendre à ses organismes. Le scoring qui quantifie le risque de crédit de chaque client et établit le lien entre ce risque et les caractéristiques de la personne peut s'étendre au champ d'application de la micro finance. L'évaluation par le crédit scoring ne remplace pas l'évaluation subjective des agents de crédit mais elle la complète pour fournir une évaluation objective, complète qui prend en considération toutes les caractéristiques quantitatives et qualitatives qui peuvent influencer le comportement de remboursement de l'emprunteur. Particulièrement, nous avons suggéré de réajuster la procédure de recouvrement pour diminuer les tâches des agents des crédits en vue d'atténuer l'incompatibilité de leur travail, de virer journalièrement à la banque les fonds de la caisse et d'intégrer le responsable de validation de prêts au membre du comité contentieux ou l'inverse.

D'après tout ce que nous avons expliqué, le système actuel de gestion qui englobe le contrôle interne, l'audit interne et l'audit externe de la PAMF lui permet de gérer efficacement les risques opérationnels dans son organisation même s'il peut y avoir des pressions sur

les systèmes et les personnels. C'était la raison d'existence des discussions et recommandations dans la troisième partie qui a fait de remarque, de critique et donné quelques solutions et suggestions afin de rendre efficace la gestion des risques opérationnels dans notre cas d'espèce.

Pour terminer cette étude qui était basée sur l'analyse de la gestion des risques opérationnels de l'IMF. Nous proposons un autre contexte concernant une IMF qui est la stratégie de communication pour la transformation d'un micro finance en banque territoriale en vue de rentabiliser des nouveaux produits pour le professionnel ou le grand compte. Cependant, les clients actuels du micro finance ont peur de la banque, d'approcher la banque traditionnelle car ils sont exclus du système bancaire classique. Une question se pose donc comme suit : « Quelles stratégies des communications organise-t-elle une IMF si elle veut se transformer en banque territoriale? ».

BIBLIOGRAPHIES ET COURS

Ouvrage:

- « Aide mémoire : Gestion des risques opérationnels » par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (GCAP).
- Assouline Nathalie et Poursat Christine, « Les IMF malgache face à la crise », AFD, octobre 2010, p1.
- Belgith Meriam, «La gestion des risques des crédits en micro finance par les crédits scoring », page 37.
- DE. Boenck « Questionnaire »université Bruxelles, 1993, p226.
- Kaufmann JC « entretien », Nathan, Paris 1991, p128.
- Toureille Jacques, General manager, «AKAM Training Academy, Learner Workbook» Version 4, 1er Septembre 2010, p20.

Cours :

- Cours audit comptable et financier 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.
- Cours méthodologie 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.
- Cours audit général 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011.
- Cours contrôle interne 4^{ème} année gestion, Université d'Antananarivo, 2011

WEBOGRAPHIE

- <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/books/2009/>, Août 2012.
- <http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents>, Août 2012.
- <http://www.lamicrofinance.org>, Août 2012.
- <http://www.microfinancegateway.org/audit/index.htm>, Septembre 2012.
- <http://www.cgap.org>, Septembre 2012.
- <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/potails/pays/madagascar>, Octobre 2012.
- <http://www.pact.com>, Octobre 2012.
- <http://www.banque-centrale.mg>, Novembre 2012.

ANNEXES

ANNEXE I : Questionnaire

ANNEXE II : Organigramme

ANNEXE I

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

4^{ème} Année Audit et contrôle

Thème : « Analyse de la gestion des risques opérationnels au sein d'une institution de micro finance »

Pour l'objet de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, nous souhaitons votre soutien pour nous fournir des informations liées directement ou non à votre institution. Permettez-nous Monsieur de poser quelques questions ou de demander quelques informations:

Partie I : Connaissance générale sur votre institution :

1-Dénomination :.....

2-Historique :.....

3-Membres de la direction:.....

4-Slogan :

5-Statut juridique :.....

6-Nombre des agences.....

7-Nombres des dirigeants.....

8-Nombres des employés.....

9-Capital :.....

10-Part du marché :.....%

11-Taux d'intérêt appliqué : pour le crédit.....%

Pour l'épargne.....%

12-Objectif :.....

13-Vos offres :.....

14-Vos clients :.....

15-Evolution de votre activité :.....

16-Vos partenaires et /ou bailleurs :.....

17-Organigramme de votre institution :.....

18-Votre vision :.....

19-Vos missions :.....

20-Autres informations supplémentaires :.....

PARTIE II : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE :**TRESORERIE**

Les fonctions suivantes sont-elles indépendantes :	OUI	NON	VERIFIER PAR	REF. FICHE
<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des journaux de trésorerie - Réception du courrier - Approbation des pièces justificatives - Signature des chèques - Tenue des comptes clients - Etablissement du rapprochement de banque 				
<p><u>I-Contrôle des encaissements par chèque :</u></p>				
<p>1-la réception du courrier est-elle assurée par un service «réception du courrier » dont les membres n'ont accès ni à la trésorerie ni aux comptes clients ?</p>				
<p>2-un listage des chèques reçus est-il dressé sur registre ?</p>				
<p>3-les chèques sont-ils systématiquement barrés et la mention du bénéficiaire complétée dès la réception des chèques ?</p>				
<p>4-seules les personnes ayant la signature en banque sont-elles habilitées à endosser les chèques ?</p>				
<p><u>II- Caisse :</u></p>				
<p>5- dans le cas d'encaissements effectués par des agents de l'entreprise :</p>				
<p>-ces agents sont-ils constitués en équipes de deux personnes</p>				
<p>-les sommes qu'ils sont chargés d'encaisser au cours de leur tournée sont-ils reportées sur des registres ?</p>				
<p>6-les montants de l'encaisse sont-elles limitées à un montant ?</p>				
<p>7-les personnes habilitées à autoriser les dépenses sont-elles limitativement désignées ?</p>				
<p>8-le bénéficiaire du paiement signe-t-il obligatoirement un reçu que conserve le caissier ?</p>				
<p>9-le caissier annote-t-il les pièces justificatives afin de rendre impossible leur utilisation (mention de paiement inscrite manuellement ou par apposition de tampon) ?</p>				
<p>10-les pièces justificatives de paiement par caisse sont-elles numérotées ?</p>				

III-Contrôle de paiements :

Chèques ou virements

- 11-les personnes habilitées à signer les chèques sont-elles désignées par le conseil d'administration ou par des responsables désignés par lui ?
- 12-existe-t-il une nécessité de double signatures à partir d'une certaine somme ?
- 13-un montant maximum d'engagement est-il fixé pour chaque signataire ?
- 14-existe-t-il un recueil des signatures des personnes pouvant autoriser les paiements ?
- 15-l'original des pièces justificatives est-il systématiquement joint au chèque au moment de la présentation pour signature ?
- 16-la mention du paiement est-elle inscrite (manuellement ou par apposition de tampon) sur les pièces justificatives a fin d'éviter leur réutilisation ?
- 17-est-il de règle dans l'entreprise de ne jamais émettre des chèques en blanc ou au porteur ?
- 18-après signatures, les chèques sont-ils directement envoyés à leurs destinataires, sans retour à la personne qui les a préparés ?
- 19-les chèques sont-ils envoyés aux destinataires, quotidiennement ?
- 20-la continuité des numéros de chèque comptabilisés est-elle vérifiée par une personne indépendante de la tenue du journal de trésorerie ?

IV-Enregistrement et suivi des opérations de trésorerie :

- 21-la préparation des rapprochements de banque est-elle confiée à des personnes indépendantes de la comptabilité clients et de la confection des moyens de règlement, si non les rapprochements sont-ils vérifiés par une personne indépendante ?

OUI	NON	VERIFIER PAR	REF. FICHE

VIII

Directeur Général

ANNEXE II

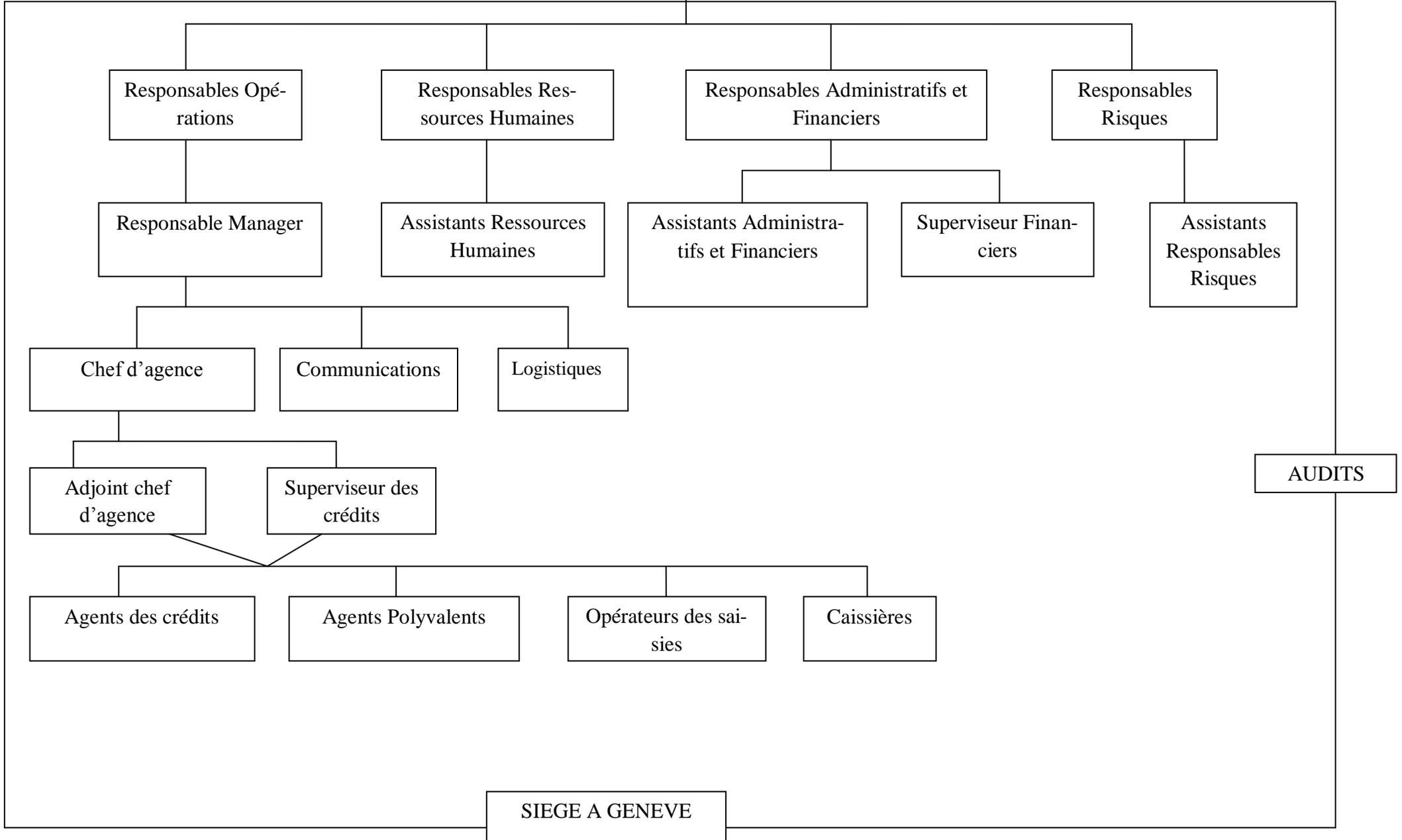


TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS.....	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
RESUME	v
LISTE DE SIGLE ET D'ABREVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX ET DE FIGURE	vii
INTRODUCTION.....	- 1 -
PARTIE I _MATERIELS ET METHODES.....	- 5 -
Chapitre I _MATERIELS	- 6 -
111. Présentation de la PAMF Madagascar.....	- 6 -
1111. Historique:.....	- 6 -
1112. Objectifs et activités :.....	- 7 -
112. Zone d'étude :	- 9 -
113. Population étudiée :	- 9 -
114. Types de documents utilisés :	- 9 -
1141. Les cours élémentaires :.....	- 9 -
1142. Les ouvrages académiques :	- 9 -
1143. Les documents administratifs :.....	- 9 -
Chapitre II _METHODES.....	- 10 -
121. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES :	- 10 -
1211. Le questionnaire :	- 10 -
a. Définition :	- 10 -
b. Etapes de préparation d'un questionnaire :	- 11 -
1212. L'entretien :	- 11 -
1213. La descente sur terrain :	- 12 -
a- Définitions :.....	- 12 -
b- Caractéristiques :	- 12 -
1214. Internet :	- 12 -
122. METHODES DE TRAITEMENT DES DONNEES :	- 13 -
1221. Le diagramme des circulations des documents ou DCD :.....	- 13 -

a- Caractère du diagramme :	- 14 -
b- La mise en évidence des objectifs donnés :	- 14 -
1222. Le questionnaire du contrôle interne ou QCI :	- 14 -
a- Définition :	- 14 -
b- Objectifs du QCI :	- 14 -
123. METHODE D'APPROCHE INDUCTIVE :	- 15 -
1231. Caractéristiques :	- 15 -
1232. Les instruments de collecte des données :	- 15 -
1233. L'analyse et l'interprétation des données :	- 16 -
PARTIE II_PRESENTATION DES RESULTATS	- 18 -
Chapitre I_RESULTATS DE L'IDENTIFICATION DES PARAMETRES QUI INFLUENCENT LES RISQUES OPERATIONNELS	- 19 -
211. LE PROBLEME DU CLIENT NON SOLVABLE :	- 19 -
2111. L'activité du client n'est pas rentable :	- 19 -
2112. Le client consomme l'argent par des dépenses imprévues :	- 19 -
212. LA FRAUDE :	- 20 -
2121. Caractéristiques :	- 20 -
2122. Les différents types des fraudes :	- 20 -
213. L'INSECURITE :	- 20 -
214. LE MANQUE D'INFORMATION :	- 20 -
Chapitre II_RESULTATS DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN DE LA PAMF.....	- 22 -
221. LE CONTROLE INTERNE:	- 22 -
2211- Définition :	- 22 -
2212. Conditions d'efficacité :	- 22 -
a- Gestion des ressources humaines :	- 22 -
b- Politiques et procédures :	- 23 -
c- Information :	- 25 -
222. L'AUDIT INTERNE :	- 25 -
2221- Définition et objectifs :	- 25 -
2222- La forme quelconque d'audit interne :	- 26 -
2223- L'auditeur interne rend compte directement au conseil d'administration :	- 26 -

223. L'AUDIT EXTERNE :	- 26 -
2231- Définition et avantages :	- 26 -
2232- Gestion du processus de l'audit externe :	- 27 -
PARTIE III DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	- 28 -
Chapitre I DISCUSSIONS	- 29 -
311. DISCUSSIONS SUR LES RESULTATS OBTENUS :	- 29 -
3111. D'autres causes peuvent provoquer les risques opérationnels :	- 29 -
3112. Le dispositif du contrôle interne a ses limites :	- 30 -
3113. L'indépendance des auteurs interne :	- 31 -
3114. Le travail d'audit externe de la PAMF produit des résultats un peu satisfaisants :	- 31 -
3115. Autres paramètres peuvent engendrer des risques opérationnels :	- 31 -
a- Les agents de crédits s'occupent les opérations suivantes :	- 31 -
b- Les versements en caisse de la PAMF sont exposés au vol ou détournement :	- 33 -
c- Les validateurs des prêts ne font pas partie du comité contentieux :	- 33 -
312. VALIDATIONS DES HYPOTHESES :	- 33 -
Chapitre II RECOMMANDATIONS	- 35 -
321. Recommandation générales sur la gestion des risques opérationnels :	- 35 -
3211. Tous les moyens doivent être mis à jour :	- 35 -
3212. Mettre en œuvre un bon contrôle correctif au niveau de la procédure :	- 35 -
a- Qui est responsable des actions correctives ?	- 35 -
b- Quelles actions correctives sont possibles ?	- 36 -
3213. Utiliser le Crédit Scoring au sein de la PAMF :	- 37 -
a- Descriptions du terme :	- 37 -
b- Fonctionnement du Crédit Scoring :	- 37 -
322. Recommandations particulières sur la gestion des risques opérationnels au sein de la PAMF :	- 38 -
3221. Diminuer les tâches des agents des crédits lors de traitement de la procédure de recouvrement du client :	- 38 -
3222. Virer journalièrement à la banque la somme collectée à la caisse :	- 40 -
3223. Intégrer l'intervenant de la validation de prêts dans le membre du comité contentieux :	- 40 -

3224. Autre recommandation : Que faire si un risque opérationnel s'est déjà produits, comme la fraude?	- 40 -
CONCLUSION	- 41 -
BIBLIOGRAPHIES ET COURS	I
WEBOGRAPHIE	II
ANNEXES	III
ANNEXE I	IV
ANNEXE II	VIII
TABLE DES MATIERES	