



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
D'OCTROI DE CREDIT DANS LES
BANQUES COMMERCIALES
CAS DE LA BIAO-CI**

Présenté par :

M. KOUAME Kimou Christian

Dirigé par :

**M. Alain SAWADOGO
PROFESSEUR ASSOCIE
CESAG**

Avril 2012

DEDICACES

Ce mémoire de fin de cycle, nous le dédions :

A DIEU Tout Puissant, qui est Père, Fils et Saint Esprit.

A la Vierge Marie, Notre Dame du refuge, pour la protection de ses enfants.

Ensuite à :

- notre père, Monsieur KOUASSI KOUAME, pour ses prières, son soutien moral et financier, tout le long de notre parcours intellectuel ;
- notre mère, Madame KOUAME née YEBOUE Aya Catherine, pour tous ses sacrifices et ses bénédictions en notre égard ;
- notre MEME, Madame KONE N'GALA MARTINE, pour ses prières et son immense générosité ;
- nos frères et sœurs, Solange, Ivan, Viviane, Raïssa, Pascal et Valérie que nous aimons de tout notre cœur.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons témoigner notre profonde gratitude et nos remerciements les plus sincères à notre directeur de mémoire Monsieur Alain SAWADOGO pour ses conseils et le temps qu'il nous a accordé pour la réalisation de ce rapport.

Nous adressons également nos remerciements au Directeur Général de la BIAO-CI et ses plus proches collaborateurs, ainsi qu'à Madame Yolande YOBOUE pour les documents qu'ils nous ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent rapport. Ce travail est l'accomplissement d'une partie de notre rêve le plus lointain.

Au personnel de cette entreprise, nous leur adressons tous nos remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible tout au long de ce stage et les multiples conseils qui nous ont été donnés, enfin, la disponibilité totale dont ils ont fait montre pour répondre à toutes nos attentes.

Enfin, nous remercions le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finances, qui nous a été d'un soutien considérable dans la réalisation du présent travail.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits, conséquences et dispositif de maîtrise.....	21
Tableau 2: Echelle de probabilité des risques affectant le processus d'octroi de crédit.....	37
Tableau 3: Impact potentiel du risque de perturbation du processus d'octroi de crédits.....	38
Tableau 4: Echelle de notation de l'appréciation des critères d'évaluation.....	41
Tableau 5: Table de classement des activités en fonction du niveau de risques.....	41
Tableau 6: Récapitulatif des agents interrogés et leur responsabilité.....	46
Tableau 7: Test relatif à la constitution des dossiers de crédits.....	66
Tableau 8: Test relatif au traitement des dossiers de garantie.....	67
Tableau 9: Typologie des risques opérationnels de la BIAO CI.....	69
Tableau 10: Tableau récapitulatif des risques liés au sous-processus « Etudes des dossiers de crédits ».....	71
Tableau 11 : Tableau récapitulatif des risques liés au sous-processus « Constitution de garantie et mise en place de prêts ».....	73
Tableau 12 : Tableau récapitulatif des risques liés au sous-processus « Suivie et recouvrement».....	75
Tableau 13 : Echelle de cotation de la probabilité d'occurrence des risques.....	78
Tableau 14 : Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques.....	79
Tableau 15 : Echelle de mesure de la gravité des risques.....	81
Tableau 16 : Evaluation de l'impact des risques.....	82
Tableau 17 : Hiérarchisation des risques opérationnel en fonction du score.....	84

Liste des figures

Figure 1 : Matrice représentatif de l'efficacité du dispositif des risques.....	27
Figure 2 : Matrice dite « de chaleur » (à éviter).....	28
Figure 3 : Exemple de cartographie des risques.....	39
Figure 4 : Référentiel d'élaboration de la cartographie des risques.....	44

Figure 5 : Schéma du processus global d'octroi de crédit.....	89
Figure 6 : Schéma du sous-processus « <i>Etude de dossiers de crédits</i> ».....	90
Figure 7 : Schéma du sous-processus « <i>Constitution de garantie et mise en place du prêt</i> ».....	91
Figure 8 : Schéma du sous-processus « <i>Suivie et recouvrement</i> ».....	92
Figure 9 : Schéma descriptif de la pérennisation de cartographie des risques.....	97

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMRAE	: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
A.C.P	: Association Canadienne des Paiements
BAO	: Banque de l'Afrique de l'Ouest
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIAO-CI	: Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale (RCI)
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BICICI	: Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie en Côte d'Ivoire
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilière
CA	: Conseil d'Administration
CCCA	: Comité de Crédit du Conseil d'Administration
CCDG	: Comité de Crédit de Direction Générale
CCF	: Crédit Commercial de France
CEAO	: Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CERAC	: Cellule de Recouvrement Actif
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
C.I.B	: Corporate & Investment Bank
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRBF	: Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
CR2	: Fiche Crédit de Base
CTX	: Contentieux
DCE	: Direction Contrôle et Exploitation
DJF	: Direction Juridique et Fiscale
DLP	: Direction Logistique et Patrimoine
DMR	: Dispositif de mesure des Risques
DRC	: Direction du Risque et du Crédit
DRCP	: Directeur du réseau et de la Clientèle Privée
DRH	: Direction Ressources Humaines
DRP	: Direction Réseau et Patrimoine
EHESP	: Ecole des Hautes Etudes En Santé Publique
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
GSIT	: Groupement pour un Système Interbancaire de Télécompensation
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

ICC	: Indicateur de Contrôle Clés
IPS-CNPS	: Institut de Prévoyance Sociale, Caisse National de Prévoyance Sociale
IRB	: Internal Rating Based
IRC	: Indicateur de Risque Clés
NSIA-CI	: Nouvelle Société Interafricaine d' Assurance en Côte d'Ivoire
PCA	: Plan de continuité d'activité
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNB	: Produit Net Bancaire
PV	: Procès-Verbaux
RAROC	: Risk Adjusted Return On Capital
SGBCI	: Société Générale de Banque en Côte d'Ivoire
SIB	: Système d'Informations Bancaire
SIB	: Société Ivoirienne de Banque
SoFGRES	: Société Française de Gestion des Risques en Etablissement de Santé
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
Introduction.....	8
Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus d'octroi de crédits	9
1.1. Processus d'octroi de crédits.....	9
1.1.1. Définition du processus d'octroi de crédits	10
1.1.2. Objectifs du processus d'octroi de crédits	10
1.1.3. Différentes étapes du processus d'octroi de crédits	11
1.1.3.1. Etude de dossier de crédits	12
1.1.3.2. Mise en place des garanties	12
1.1.3.3. Approbation / Autorisation des crédits	13
1.1.3.4. Mise en place du crédit.....	13
1.1.3.5. Suivi et recouvrement.....	14
1.1.4. Crédits bancaires	14
1.2. Notion de risque opérationnel.....	16
1.2.1. Définition du risque.....	16
1.2.2. Typologie des risques bancaires	16
1.2.2.1. Risques de crédits.....	17
1.2.2.2. Risques de marché.....	17
1.2.2.3. Risque opérationnel.....	18
1.2.2.4. Risque de liquidité.....	19
1.2.2.5. Risque global de taux d'intérêt	19
1.2.2.6. Risque de réputation.....	20
1.2.2.7. Risque systémique.....	20
1.2.3. Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits	20
1.2.3.1. Définition du risque opérationnel du processus d'octroi de crédits.....	21

1.2.3.2. Risques opérationnel liés processus d'octroi de crédits, conséquences et dispositifs de maîtrise.....	21
Conclusion	22
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques	23
2.1. Concept de cartographie des risques	23
2.1.1. Définition de la cartographie des risques	23
2.1.2. Raison de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	24
2.1.3. Axes d'analyse de la cartographie des risques.....	26
2.2. Démarche de conception d'une cartographie des risques.....	28
2.2.1. Différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	28
2.2.1.1. Approche par Bottom-up.....	29
2.2.1.2. Approche par Top-down.....	30
2.2.1.3. Approche combinée.....	30
2.2.1.4. Approche par le Benchmarking	30
2.2.1.5. Approche par l'auto-évaluation	31
2.2.2. Etapes clés d'élaboration de la cartographie des risques.....	31
2.2.2.1. Identification des risques.....	31
2.2.2.2. Evaluation des risques.....	34
2.2.2.3. Hiérarchisation des risques.....	38
2.2.2.4. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	40
Conclusion	42
Chapitre 3 : Approche Méthodologique de la Recherche.....	43
3.1. Modèle d'analyse de la recherche	43
3.2. Outils de collecte et d'analyse de données	45
3.2.1. Entretien.....	45
3.2.2. Analyse documentaire	46
3.2.3. Grille d'analyse des tâches	47
3.2.4. Questionnaires de contrôle interne.....	47
3.2.5. Tableau d'identification des risques.....	47
Conclusion	48
Conclusion de la première partie.....	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	50
Introduction.....	51

Chapitre 4 : Présentation de la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale en Côte d'Ivoire (BIAO-CI).....	52
4.1. Historique et évolution de la BIAO-CI	52
4.2. Missions et objectifs de la BIAO-CI	53
4.3. Organisation générale de la BIAO-CI	54
Conclusion	54
Chapitre 5: Description des procédures opérationnelles du processus d'octroi de crédits de la BIAO CI.....	55
5.1. Organisation du processus d'octroi de crédit à la BIAO CI.....	55
5.1.1. Etude des dossiers	55
5.1.2. Mise en place des garanties	56
5.1.3. Différents pouvoirs.....	57
5.1.4. Echéance.....	57
5.1.5. Mesure de limitation des crédits	58
5.1.6. Constitution des dossiers	58
5.2. Procédure d'approbation des crédits.....	59
5.2.1. Attribution des pouvoirs	60
5.2.2. Collégialité de la décision.....	60
5.2.3. Respect d'une procédure écrite.....	60
5.2.4. Cotation des crédits	61
5.3. Procédure particulière d'approbation des crédits.....	61
5.3.1. Crédits accordées aux sociétés nouvellement créées	61
5.3.2. Crédits consentis aux parents ou alliés d'un agent.....	62
5.3.3. Crédits consentis aux hommes politiques et hauts fonctionnaires.....	62
5.3.4. Crédits en faveur des administrateurs de la banque	62
Conclusion	63
Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits de la BIAO-CI	64
6.1. Test 1 : Révision du portefeuille de crédits	65
6.2. Test 2 : Révision des dossiers de garantie	66
6.3. Identification des risques majeurs et facteurs de risques associés	68
6.3.1. Identification des risques majeurs liés au fonctionnement général BIAO-CI	68
6.3.2. Identification des risques liés au processus d'octroi de crédits	70

6.3.2.1. Identification des risques opérationnels liés au sous-processus "Etude de dossiers de crédits".....	71
6.3.2.2. Identification des risques opérationnel liés aux sous-processus "Constitution de garantie et mise en place des prêts".....	73
6.3.2.3. Identification des risques opérationnel liés aux sous-processus "Suivi et recouvrement".....	75
6.4. Cotation et suivi des risques.....	76
6.4.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence.....	77
6.4.2. Evaluation de l'impact des risques.....	81
6.5. Hiérarchisation des risques.....	84
6.6. Présentation matricielle des risques.....	86
6.6.1. Méthodologie de présentation.....	86
6.6.2. Analyse de la matrice des risques.....	93
6.7. Indicateurs de suivi et de pilotage.....	94
6.7.1. Principes.....	94
6.7.2. Principales caractéristiques des indicateurs.....	95
6.8. Plan d'audit.....	96
6.9. Pérennisation de la démarche de cartographie.....	96
6.9.1. Analyse du schéma de pérennisation de cartographie.....	97
6.10. Recommandations.....	98
Conclusion.....	102
Conclusion de la deuxième partie.....	103
CONCLUSION GENERALE.....	104
ANNEXES.....	106
GLOSSAIRE.....	125
BIBLIOGRAPHIE.....	129

INTRODUCTION GENERALE

Depuis le début du 21^e siècle, le management du risque connaît une véritable révolution culturelle. L'environnement des entreprises, sans cesse en mouvement, est devenu complexe et imprévisible et ne laisse plus de droit à l'erreur. La gestion du risque, jusqu'alors fonction technique est devenue une discipline managériale et transversale. Celle-ci est reconnue dans le secteur financier comme, un facteur de succès stratégiquement important. L'attention du management s'est donc déplacé des risques de marché aux risques opérationnels en passant par les risques de crédit. L'une des raisons de ce déplacement sont les nombreux cas de pertes notoires des banques de renom imputables avant tout aux risques opérationnels.

La notion de risque opérationnel existe dans le monde industriel depuis longtemps, mais son apparition dans le milieu financier est récente. La survenance des risques opérationnels dont les impacts sont loin d'être négligeables ont fortement ébranlé le monde financier, la mettant ainsi au premier plan. L'affaire Parmalat ayant occasionné une perte annuelle allant de 350 à 450 millions d'euros entre 1990 et 2001 (HAMZAOU, 2008 : 10) et la crise de « subprime credit » estimée à une perte de 645 milliards d'euro selon le Fonds Monétaire International (F.M.I.), en témoignent.

Ces exemples illustrent bien l'importance qu'il faut accorder aux risques opérationnels qui constituent également une alerte pour les autorités de surveillances sur les éventuelles pertes colossales à venir. La recherche de concepts plus efficaces pour la réduction de dysfonctionnements opérationnels est en ce moment fortement encouragée et semble représenter un grand défi pour les institutions financières et leurs autorités de surveillance. A cet effet, des travaux relatifs au risque opérationnel, dont la gestion tend à prendre une place importante dans les pratiques de saine gestion des risques sur les marchés de capitaux modernes ont été récemment entamés.

Les entreprises doivent tenir compte des risques opérationnels si elles veulent survivre et pérenniser leurs activités (HULL, 2010 :5). La théorie bancaire récente a bien mis en évidence que les banques ont un avantage comparatif dans la fourniture de crédits aux entreprises. Cet avantage repose sur la capacité à prêter à des emprunteurs dont la situation économique et financière est complexe à analyser, en raison notamment des imperfections de l'information. Ainsi, plus le risque est élevé, plus la rentabilité effective peut l'être. Depuis les années 80, ce risque n'a cessé d'augmenter, ce qui faisait apparaître un système bancaire de plus en plus fragile (GRIN, 2010). La maîtrise du risque crédit est devenue l'un des axes stratégiques majeurs de la

gestion des entreprises bancaires (DE SERVIGNY, 2010 :12). Nonobstant, la non maîtrise de celui-ci peut provoquer inévitablement des pertes qui pourraient affecter la rentabilité et les fonds propres. La persistance de ces pertes peut même conduire à la faillite.

La Banque International pour l'Afrique Occidentale en Côte d'Ivoire (BIAO-CI) a pour activité principale la collecte de dépôts auprès de sa clientèle, pour être ensuite mis à la disposition d'autres clients sous forme de crédits. Suite aux différentes reformes impulsées par la Direction Générale, la banque a connu un taux d'accroissement élevé dans ses activités bancaires. Ce regain d'activité s'est traduit par une augmentation considérable du traitement des dossiers relatifs aux octrois de crédits, favorisant ainsi l'émergence de nouveaux risques. La nécessité de maîtrise de ces risques est un exercice très complexe et revêt à ce titre une importance on ne peut plus capitale par son poids dans la gestion des actifs de la banque et aussi par son influence dans la détermination du résultat.

Ces risques sont entre autres :

- le risque d'insolvabilité du client ;
- le risque de collusion entre le demandeur et le chargé d'étude de dossiers ;
- le risque de non recouvrement ;
- le risque de non-respect des conditions d'octrois de crédits.

Ces risques identifiés trouvent leur origine dans :

- le non-respect des politiques relatives aux octrois de crédit ;
- la défaillance du système du contrôle interne ;
- l'absence d'un manuel de procédure spécifique aux octrois de crédits ;
- la défaillance du système informatique.

Ces risques ont pour conséquences :

- la perte de ressources financières ;
- les litiges entre la banque et ses clients ;
- la perte de l'image de marque de la banque.

Afin de mieux gérer les risques cités plus haut, les solutions suivantes sont envisageables :

- effectuer un audit opérationnel basé sur l'approche par des risques ;
- former et renforcer la capacité des opérationnels ;
- doter l'entreprise d'une cartographie des risques pour orienter son action dans la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit.

A notre avis, la cartographie des risques apparaît comme la solution la plus opportune car, elle permet d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de hiérarchiser les risques opérationnels du processus d'octroi de crédits. De plus, elle répond mieux aux besoins des entreprises en ce sens qu'elle permet d'éclairer le management des risques potentiels identifiés et de donner les éléments clés permettant la réactivité appropriée.

La fonction gestion des risques prenant une dimension stratégique, il est impérieux pour nous, de se poser la question de recherche suivante :

Comment la BIAO-CI peut-elle suivre et maîtriser les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits ?

Autrement dit :

- comment identifier les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits ?
- quels sont les outils nécessaires à l'évaluation des risques ?
- comment classer et hiérarchiser les risques ?
- comment concevoir une cartographie des risques opérationnels ?

La recherche de réponse à toutes ces interrogations à motiver le choix de notre thème qui est le suivant : « Cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits ».

Les entreprises ont depuis toujours mis l'accent sur les dispositifs de contrôle comptables et financiers pour s'assurer de la bonne marche de leurs activités. Aujourd'hui, fort est de constater qu'elles se rendent de plus en plus compte de l'importance et du caractère non négligeable du management des risques dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de connaître les niveaux de

risques auxquels sont exposées les entreprises et de disposer de moyens adéquats à la gestion de ceux-ci.

Notre objectif principal dans ce travail est de contribuer à la gestion efficace des opérations par la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- comprendre le processus d'octroi de crédits, identifier, analyser les activités et les tâches liées ;
- déterminer le niveau de criticité (impact, probabilité) ;
- apprécier les dispositifs de contrôle interne existant pour faire face aux risques ;
- classer, comparer et hiérarchiser les risques entre eux, puis les inscrire dans une carte à deux dimensions (niveau du risques, qualité du contrôle interne) ;
- émettre des recommandations sur la base de la hiérarchisation des risques.

Compte tenu des objectifs retenus pour notre étude, notre intervention se limitera à l'évaluation des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit " clients grands-comptes". Ce mémoire de recherche présente des intérêts à divers niveaux :

✓ **Pour la BIAO-CI**

Cette étude lui permettra de disposer d'un outil efficace de gestion incluant la prise en compte du risque. La cartographie des risques favorisera l'optimisation de ses activités en ce qui concerne l'identification des risques majeurs (à forte probabilité et fort impact) liés au processus d'octroi de crédits pour lesquels il faut des actions immédiates ; l'élaboration du plan et programme des missions d'audit ; l'allocation rationnelle des ressources et la sauvegarde du patrimoine par l'assurance efficace des contrôles.

✓ **Pour les lecteurs**

Ce travail leur permettra d'approfondir leurs connaissances théoriques relatives à la notion de risques et aux techniques d'identification de ceux-ci. Ceux-ci disposeront d'informations nécessaires pour parvenir à l'élaboration d'une cartographie des risques. Ils pourront s'imprégner des résultats de ce travail pour entreprendre d'autres recherches.

✓ **Pour le stagiaire**

Ce travail nous permettra de mettre en œuvre les connaissances théoriques acquises et de mieux appréhender la démarche de conception de la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits.

Notre mémoire portant sur la cartographie des risques liés aux processus d'octroi de crédit comprendra deux grandes parties :

- ✓ la première partie qui est la partie théorique consistera en une revue critique de la littérature en vue d'acquérir des informations sur le processus d'octroi de crédits dans les banques commerciales et les risques éventuels qui y sont liés ; puis la démarche d'évaluation des risques et enfin l'approche méthodologique d'élaboration de la cartographie des risques ;
- ✓ la deuxième partie qui est la phase pratique consistera dans un premier temps à la présentation de l'agence principale de la BIAO-Côte d'Ivoire, ensuite à l'évaluation des risques et enfin à faire des recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction

Dans le contexte économique actuel, les banques sont confrontées à de nombreux risques, significatifs et complexes. Qu'il soit de crédit, de change ou de taux d'intérêt, la problématique du risque bancaire fait partie des thèmes récurrents de l'actualité. Le risque bancaire est, à tort, considéré comme bien identifié. En réalité, ce risque connaît une explosion "exponentielle" et les domaines d'activités des banques sont fortement étendus et les produits offerts largement étoffés suscitant une concurrence à l'échelle nationale et internationale les plus effroyables. Les banques sont amenées sans cesse à augmenter leur valeur ajoutée en enrichissant progressivement leur portefeuille de clients et de produits et en élargissant leur couverture géographique (LAMARQUE, 2011 : 2).

Vu la sensibilité du secteur bancaire, l'une des priorités des banquiers et régulateurs est la mise en place d'un système de gestion efficace des risques opérationnels afin de « renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire grâce à une gestion plus fine des risques » (LAMARQUE, 2011 :12). Ainsi, les régulateurs et les banques auront une meilleure connaissance des risques auxquels ils devront faire face dans leurs activités.

Par ailleurs, le risque étant lié à l'activité humaine, toute la question est de savoir comment le découvrir, l'appréhender, l'anticiper, et ceci étant fait, prendre les décisions correspondantes afin non pas de les éliminer, mais de les gérer.

Dans cette première partie consacrée à la revue de littérature, le premier chapitre sera dédié aux risques opérationnels du processus d'octroi de crédits dans lequel nous verrons la définition et les objectifs du processus d'octroi de crédits, puis la notion de risque opérationnel. Le second chapitre abordera la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels et le troisième sera consacré à l'approche méthodologique de la recherche.

Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus d'octroi de crédits

La plupart des économies modernes, quel que soit par ailleurs leur degré de développement, reposent, en grande partie, sur l'institution du crédit. La mise à disposition d'un crédit quelconque à un client, nécessite une certaine confiance. Comme l'indique l'étymologie du terme, le crédit repose sur la confiance. Toutefois, cette confiance ne doit pas être subjective, mais se baser sur un certain nombre de critères, définis dans un processus que l'on pourrait appeler processus d'octroi de crédits. Ainsi, la prise de décision d'octroi de crédits se révèle de ce fait très difficile dans un environnement économique dynamique.

Les dysfonctionnements liés aux processus des activités de crédit (instruction des dossiers, réalisation, suivi du risque et recouvrement) sont susceptibles d'aggraver le niveau de risques intrinsèques des portefeuilles. Le manque de respect des procédures formalisant les processus de l'entreprise constitue un risque opérationnel qui accroît d'autres types de risques.

La réalisation de la cartographie des risques du processus d'octroi de crédits, objet de notre travail, passe par la connaissance et la compréhension de l'organisation et surtout de toutes les opérations en rapport avec ce processus pour la détermination des risques.

Ainsi, le développement de notre premier chapitre consistera à présenter le processus d'octroi de crédits, définir la notion de risques opérationnels tout en relevant les risques couramment associés au processus.

1.1. Processus d'octroi de crédits

Cette section nous permettra de prendre connaissance du processus d'octroi des crédits aux entreprises. Ainsi, nous présenterons la définition du processus, ses objectifs, les différentes étapes du processus d'octroi de crédits et le crédit bancaire.

1.1.1. Définition du processus d'octroi de crédits

Le processus est la conduite et la maîtrise d'activités coordonnées et synchronisées en vue de conduire un résultat économique utile à un tiers extérieur aux activités en question et à qui il est destiné (BONNAULT & al, 2008 : 27). Pour MADERS (2006 :257), le processus est une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens et dont le résultat final est un produit ou une prestation. En effet, un processus présuppose des éléments entrants mesurables, une création de valeur ajoutée, des éléments de sortie mesurables et un caractère reproductible (LEGEAIS, 2011 : 35). Pour MARDERS (2006 :4), il existe trois (3) sortes de processus à savoir :

- ✓ le processus de réalisation ou opérationnel : appelé aussi processus métier, il contribue directement à la réalisation des produits ou des prestations pour le compte des clients de l'entité ;
- ✓ le processus de soutien ou support : il contribue au bon déroulement du processus métier en leur apportant les ressources et les informations nécessaires ;
- ✓ le processus de pilotage ou de direction : il sert à définir la stratégie, à organiser l'action et à contrôler les réalisations.

Ces quatre (4) définitions nous permettent de dire que chaque entreprise est un ensemble de processus en interaction dynamique et qui peuvent être optimisés à travers des variables comme le coût, le délai et la qualité. Aussi, si les processus de soutien et de pilotage sont communs à toutes les entreprises, le processus métier est spécifique à chacune d'elles.

Cela nous amène à définir le processus d'octroi de crédits comme étant un processus métier consistant à satisfaire les besoins en financement des agents économiques. Il débute avec l'étude des dossiers de crédits, passe par la mise en place des garanties et l'autorisation des crédits et s'achève par le recouvrement des fonds.

1.1.2. Objectifs du processus d'octroi de crédits

L'objectif de tous processus est en droite ligne avec l'objectif général du contrôle interne qui consiste selon MERCIER (2010 : 1099), à construire et à conserver une image favorable de l'entité au sein du secteur d'activités et auprès des parties prenantes, à présenter des états-

financiers fiables aux partenaires et à agir en conformité avec les lois et règlements en vigueur. La gestion des risques d'entreprise est à la base de tout contrôle interne et l'auditeur doit comprendre le processus existant dans l'entité pour s'assurer que celle-ci a bien pris en compte les risques potentiels d'anomalies dans les comptes (HAMZAHOU, 2008 : 57).

L'identification des risques auxquels l'entité est confrontée suppose la définition préalable d'objectifs clairs par la direction (AMRAE, 2010). Ces objectifs peuvent être regroupés en deux (2) grandes catégories à savoir :

- ✓ les objectifs stratégiques, qui sont les choix effectués pour le long terme et concernent la définition des métiers de l'entité ainsi que les critères de la valeur créée ;
- ✓ les objectifs opérationnels, qui concernent l'efficacité et la performance des opérations, la fiabilité et la lisibilité des systèmes d'information et des supports de communication financière et non financière, ainsi que le respect des lois, règlements et directives internes.

1.1.3. Différentes étapes du processus d'octroi de crédits

Chaque entité bancaire développe en son sein un processus d'octroi de crédits en adéquation avec sa politique interne. Selon TARIANT (2011 :25), les principaux facteurs à l'origine du renforcement de la prudence des banques en matière d'octroi de crédits aux entreprises, surtout les PME sont : la médiocrité des perspectives économiques, la stagnation des prêts interbancaires, l'augmentation du coût du capital et la volonté des banques de redresser leur bilan.

Toutefois les conditions de crédit désignent une multitude d'aspects, dont les plus importants sont notamment les écarts de coûts et taux d'intérêts entre les établissements bancaires et autres intermédiaires financiers, les commissions, la différence entre les montants prêtés et ceux demandés par les entreprises, le niveau de garanties exigées, la durée des prêts, et les délais de traitement. Ceux-ci conduisent en effet, au durcissement des conditions de crédits aux entreprises par les établissements bancaires clairement perceptibles (OCDE, 2009).

Un processus d'octroi de crédits généralisables peut être dégagé en quatre (4) phases selon les auteurs suivant : MADERS (2006 :258) ; BONNAULT & al (2008 :27), et MERCIER (2010 :1103). Toutefois, ces phases sont aussi importantes les unes que les autres énumérées comme suit :

- étude de dossier de crédit ;
- mise en place des garanties ;
- approbation / autorisation des crédits ;
- mise en place du crédit ;
- suivi et recouvrement des fonds.

1.1.3.1. Etude de dossier de crédits

Le dossier de crédits est un document, un rapport indiquant l'histoire de votre crédit (BENSALAH, 2011 : 27). Tout concours doit être en effet limité aux besoins effectifs du client concerné en évitant tout excès qui, tôt ou tard, engendrera inévitablement de douloureuses situations.

L'étude de dossier doit être basée sur une étude de la situation générale de l'entreprise du client qui la sollicite. Un examen des derniers bilans, comptes d'exploitation générale et tout autre document qui sont susceptibles de fournir les renseignements nécessaires à la bonne appréciation de la situation du client et notamment, de sa structure financière, de sa rentabilité, de sa solvabilité, de l'évolution de son chiffre d'affaires et de sa situation de trésorerie (BENSALAH, 2011 :28). Et si le demandeur est déjà client de la banque, l'examen du fonctionnement de son compte sur une ou plusieurs années, apporte des informations précieuses et nécessaires.

1.1.3.2. Mise en place des garanties

Préalablement à l'autorisation et à la mise à disposition des crédits, il est impératif, dans le cas où elles ont été prévues, que soient mises en place les garanties permettant d'assurer la bonne fin de ce crédit en cas de défaillance de l'emprunteur. Cette règle fondamentale ne peut être transgressée, sauf à titre tout à fait exceptionnel, et après écrit et motivé de l'autorité ayant pouvoir final sur l'ensemble du dossier concerné. Aucune garantie ne satisfait l'ensemble de ces

exigences. Chaque garantie a sa période de gloire. Son utilisation est fonction de la portée qui lui est reconnue (LEGEAIS ; 2011 :15). Ceci explique en milieu bancaire, la variabilité de la garantie en fonction de la qualité du client, du montant du crédit, de la situation environnementale et pour tout dire en fonction du risque, c'est-à-dire plus le risque est élevé plus la garantie l'est également.

En effet, même si l'étude préalable donne tout apaisement, des risques nouveaux sont susceptibles de naître ultérieurement à la suite d'une évolution défavorable de la conjoncture. Après avoir scellé la demande de crédits par une mise en place de garanties, il s'en suit une autre phase que l'on pourrait qualifier de subjective qui est l'approbation ou l'autorisation des crédits (KEREDEL, 2009 :25).

1.1.3.3. Approbation / Autorisation des crédits

L'approbation des crédits a pour objet l'octroi, la mise en place et la gestion des crédits de toutes natures. Tout crédit est soumis avant tout à un accord de la part de la structure prêteuse. Celle-ci est constituée, selon PECOURT (2010 :154), par des personnes aux pouvoirs reconnus, se prononçant en toute liberté, individuellement et collectivement au sein d'un collège. Ainsi, le crédit est basé sur un rapport de confiance néanmoins évalué selon des méthodes comptables. Plus le prêteur fera confiance à l'emprunteur, plus la somme prêtée sera importante et le taux d'intérêt faible. Cela est valable pour la situation inverse.

L'accord du crédit repose sur des méthodes d'évaluation des risques. Il s'agit de donner une note à la capacité de remboursement de l'emprunteur, prenant en compte dans ce calcul, les revenus, le taux d'endettement, etc...

1.1.3.4. Mise en place du crédit

Le dossier du client, une fois le prêt accordé, doit retourner au Service Crédit en vue de préparer la fiche de mise en place et les formalités nécessaires. Le service Contrôle des engagements est en charge de saisir le concours accordé sur la base de données, en vue de sa validation par le Directeur Général. Le Service Juridique est saisi pour la formalisation de la garantie proposée pour le concours et la préparation de la conservation de Crédit qui sera signée,

et servira d'acte juridique relatif au concours accordé au client par la banque (PEROCHON & al, 2010 :122).

Pour DUJARIER (2008 :25-27), il peut arriver qu'un établissement de crédits refuse de mettre à disposition des lignes de crédits dont les termes et conditions ont été convenus entre les parties dans une convention de crédits. Dans la mesure où la banque émettrice dispose d'un pouvoir d'appréciation, par exemple du caractère satisfaisant des documents justifiant le tirage, l'emprunteur peut se trouver dans une situation où le crédit sollicité est mis à sa disposition partiellement. Dans le cas où l'emprunteur n'est pas en défaut, il peut légitimement contester le refus de mise à disposition de fonds et faute de réaction de banque, saisir la juridiction compétente sur le fondement de la convention de crédits et/ou de la rupture fautive de crédits.

1.1.3.5. Suivi et recouvrement

Le recouvrement de crédits peut se faire par voie purement contractuelle, par voie purement judiciaire ou par la conciliation qui incombe le contractuel et le judiciaire (PEROCHON & al, 2010 :25). Par voie contractuelle, l'entité débitrice doit convaincre chacun de ses créanciers de lui accorder un report d'échéance ou des remises de dettes, selon des conditions ou accords, désignés notamment sous les noms de moratoire, pactes d'atermoiement, concordat amiable. En ce qui concerne la voie judiciaire, le droit commun permet au juge d'accorder au débiteur, compte tenu de sa situation et en considération des besoins du créancier, des délais de grâce qui ne peuvent excéder deux (2) ans. Et quant à la conciliation, elle enserme le contractuel dans un cadre judiciaire. L'objectif de tout ceci est de parvenir à un règlement amiable du problème et d'éviter autant que possible, la déchéance du terme ou de la résiliation du contrat.

1.1.4. Crédits bancaires

Le crédit bancaire est devenu un moyen de financement incontournable dans l'économie mondiale. Son importance tient d'abord au rôle qu'il est appelé à jouer au regard de la croissance des entreprises. En effet, grâce aux crédits qui leur sont accordés, les entreprises peuvent disposer de ressources indépendantes de leur trésorerie propre, ce qui leur permet de réaliser des investissements productifs. L'importance du crédit bancaire tient également à l'intérêt que lui portent les particuliers pour se procurer la plupart des biens et services qui leurs sont proposés.

L'article 6 de la loi portant réglementation bancaire, définit une opération de crédits comme : « tout acte par lequel une personne s'engage à verser à une autre personne une somme d'argent à une date déterminée ». La disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par lequel elle s'engage à verser à une autre personne une somme d'argent à une date déterminée. Le code du commerce qui régleme particulièrement l'ouverture de crédits. L'intervention du législateur vise essentiellement à protéger les consommateurs en l'occurrence les emprunteurs qui sont généralement dans une position de faiblesse à l'égard du prêteur.

Outre, la définition du législateur sur les opérations de crédits, certains auteurs tels que PECOURT (2010 :111) et MERCIER & al (2010:1102), ont plutôt défini le crédit lui-même. Selon, ces auteurs, le crédit peut être résumé comme une créance pour un prêt ou plus généralement une ressource financière pour l'emprunteur. De manière générale, plus le prêteur aura confiance dans l'emprunteur, plus il lui prêtera une somme importante avec un faible taux d'intérêt. Inversement, moins l'emprunteur aura de crédits aux yeux du prêteur, plus celui-ci sera frileux, exigera des garanties importantes et prêtera l'argent à un taux d'intérêt plus élevé. MERCIER & al (2010:1103) regroupe les crédits en quatre (4) catégories, à partir de leurs caractéristiques essentielles :

- le *crédit par signature* correspond en un engagement de la banque envers son client sans mouvement de trésorerie sur le principal. Il sera, par conséquent, comptabilisé au hors bilan de la banque ;
- le *crédit « classique »*, par opposition au crédit par signature, se caractérise par des mouvements de trésorerie auprès des clients : il est de ce fait comptabilisé à l'actif du bilan de l'établissement qui l'a consenti ;
- les *créances commerciales* (telles que l'escompte ou les cessions de créances Dailly) représentent une forme spécifique de l'activité de crédits des banques dans le refinancement des entreprises ;
- les *comptes ordinaires débiteurs* intègrent les facilités de caisse ou découverts permettant d'une manière générale de financer l'exploitation courante des sociétés.

lui définit le risque de marché comme étant le risque associé à la perte ou à la dévaluation des positions prises sur les actifs financiers (actions, produits de taux, change, dérivés...) suite aux fluctuations défavorables des prix.

Ainsi, nous pouvons résumer le risque de marché comme étant le risque de perte sur les positions du bilan et du hors-bilan à la suite de variations des prix de marché. A ces risques s'ajoutent les risques liés à la qualité de la contrepartie avec laquelle l'opération est traitée qui peut s'avérer défailtante et le risque opérationnel amplifié par la complexité des transactions.

1.2.2.3. Risque opérationnel

La prise en compte du risque opérationnel des banques est l'un des éléments innovateur de Bâle II (LAMARQUE, 2011 :14). Le comité de Bâle le définit comme étant le risque de pertes résultant de la carence et de défauts attribuables à des procédures, personnel et système internes ou à des événements extérieurs. VERNIMMEN (2011 :1134) quant à lui, définit les risques opérationnels comme « les risques de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux etc. ». Toujours dans le même courant d'idée, NAHOUMOVITCH & al (2010) rapporte la définition du risque opérationnel de l'arrêté du 20 Février 2007 comme étant « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défailtance imputable à des procédures, personnel et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faibles probabilités d'occurrence, mais à risque de pertes élevées.

De toutes ces définitions, nous pouvons conclure que le risque opérationnel est la conséquence d'une carence dans le système de contrôle interne. La spécificité de celui-ci est qu'il n'est pas concentré sur un secteur d'activité mais partout. C'est-à-dire qu'une perte de crédit peut avoir pour cause la défailtance d'un emprunteur mais aussi une cause opérationnelle : erreur, négligence, fraude, etc.

1.2.2.4. Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque de ne pouvoir vendre à son prix un titre financier qui peut se traduire, soit par une impossibilité effective de le vendre ou soit par une décote dite d'illiquidité (VERNIMMEN, 2011 :423). Par ailleurs, le risque de liquidité correspond à l'incapacité que peut avoir, soit un marché à absorber des volumes de transactions étoffés sans impact significatif sur le cours de l'actif, ou soit un agent économique, à faire face à ses engagements immédiats (MIMI, 2010). Ce risque désigne la possibilité de subir une perte si l'entreprise n'est pas en mesure de respecter ses engagements financiers en temps opportun et à des prix raisonnables lorsqu'ils arrivent à échéance (CREDIT AGRICOLE, 2011).

Ce risque peut en effet être fatal en cas d'illiquidité extrême puisqu'il peut alors provoquer la faillite d'un établissement. Ainsi, dans sa gestion du risque de liquidité en devises, le comité de Bâle (2010) affirme que la banque devrait prendre en compte le risque de sa capacité d'échanger les monnaies et d'accéder aux marchés des changes correspondants. Cette situation présente par ailleurs le risque de générer un déficit structurel de la trésorerie et fait planer le risque d'illiquidité en cas d'accroissement des impayés, ce qui nécessiterait un apport additionnel au fonds propres pour remédier au déséquilibre de la structure financière généré par les pertes occasionnées sur les créances en souffrance.

1.2.2.5. Risque global de taux d'intérêt

Les fluctuations des taux d'intérêt exposent le détenteur de titres financiers au risque de moins-value en capital (VERNIMMEN, 2011 :497). C'est paradoxalement un risque de taux dans la mesure où il se traduit pour l'investisseur par un coût effectif ou un manque à gagner en dépit du respect scrupuleux des engagements par l'émetteur. Le risque de taux d'intérêt est le risque qui fait courir au porteur d'une créance ou d'une dette à taux fixe ou variable l'évolution des taux entre la date de l'engagement et la date du règlement (LEXINTER, 2010). Ce risque de taux correspond au risque de variation de juste valeur ou au risque de variation de flux de trésorerie futur d'un instrument financier du fait de l'évolution des taux d'intérêt (Crédit Agricole, 2011).

Le risque de taux affecte aussi bien le portefeuille de négociation que le portefeuille bancaire de l'entité. Ainsi en nous inspirant de ce qui précède, nous pouvons conclure que l'emprunteur à

taux variable est en risque de taux lorsque les taux augmentent car il payera le crédit plus cher et à l'inverse, le prêteur est en risque de taux lorsque les taux baissent car il perd des revenus.

1.2.2.6. Risque de réputation

Le risque de réputation est l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés. Cette perte de confiance peut avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés qui est suivie généralement par une crise de liquidité. Le risque de réputation est en tête des préoccupations des risques managers. Une enquête effectuée par les spécialistes de l'article Argus de l'assurance a révélé que près d'un tiers (1/3) des répondants considère ce risque comme une préoccupation « grande » voire « très grande » (ARGUS, 2011).

1.2.2.7. Risque systémique

Le risque systémique est le risque qui peut mettre en danger la survie du système financier (VERNIMMEN, 2011 :498). On peut ainsi dire que la faillite de LehmanBrothers en 2008 était un risque systémique car, dans la foulée, elle a entraîné une grave crise de liquidité qui a failli précipiter le système financier mondial à sa perte. Le 14 avril 2010 LAGARDE Christine, définit le risque systémique comme étant un risque de dégradation brutale de la stabilité financière provoquée par une rupture dans le fonctionnement des services financiers et répercuté sur l'économie réelle (LEPETTI, 2010). Cela-dit, le risque systémique est issu d'une discordance entre les comportements des intervenants des différents sous-systèmes et les mécanismes de régulation qui provoquent un déséquilibre général et de grande ampleur. La manifestation de ce risque est la crise systémique.

Les risques sus définis ne sont pas exhaustifs, comme pour dire que la banque est exposée à une diversité de risques.

1.2.3. Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits

Nous présenterons dans cette section la définition du risque opérationnel en rapport avec le processus d'octroi de crédits et exposerons par la suite leurs conséquences et les dispositifs de maîtrise.

1.2.3.1. Définition du risque opérationnel du processus d'octroi de crédits

Le risque opérationnel ainsi défini de manière générale au point 1.2.2. « Typologie des risques bancaires », en rapport avec le processus d'octroi de crédits peut être vu comme le risque de pertes lié aux opérations bancaires et découlant de défaillances humaines, d'inadéquations de procédures et systèmes d'information mis en place mais également d'évènements extérieurs.

1.2.3.2. Risques opérationnel liés processus d'octroi de crédits, conséquences et dispositifs de maîtrise

Le tableau suivant nous donne les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits. Ces risques sont identifiés dans le *tableau 1* par activité ainsi que leurs conséquences, s'ils venaient à se réaliser et le dispositif de maîtrise. Les risques opérationnels identifiés ne sont pas exhaustifs.

Tableau 1: Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits, conséquences et dispositifs de maîtrise

Activités	Risques opérationnels	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Etude de dossiers de crédits et sélection client	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de dossiers ; - Non-respect des conditions de banque ; - Non-respect de la quotité ; - Absence d'analyse des mouvements de compte ; - Fausse adresse ; - Faux états financiers du client ; - Clients insolvable ; - Dossiers de crédits fictifs ; - Transmission de dossiers de crédits en retard ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de ressources ; - Créances difficiles à recouvrer ; - Rééchelonnement impayé ; - Litiges ; - Manque à gagner ; - Informations non fiable ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Registre de réception de dossiers ; - Numérotation des dossiers de crédits ; - Délai de transmission précis ; - Personnes chargée du contrôle ;
Mise en place de garantie et mise à disposition de	<ul style="list-style-type: none"> - Garantie non adaptée/fausse ; - Durée hypothèque imprécise ; - Convention de prêt mal rédigé ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Litiges ; - Créances difficile à 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un service juridique ; - Salle de conservation

crédits	<ul style="list-style-type: none"> - Condition inadéquat de rangement de dossiers ; - Retard dans la mise en place ; - Traite convention non signée ; - Erreur/omission dans la saisie des données de prêts ; - Condition de financement non entièrement respectée ; - Crédit non autorisé ; 	<ul style="list-style-type: none"> recouvrer ; - Retard de paiement ; - Contestation ; - Pertes de dossiers ; - Perte de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> des dossiers de crédits ; - Délai précis de transmission ; - Disposer d'un logiciel de gestion de données de prêt ; - Procédure de financement et validation des opérations de prêt
Suivi et recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de relance ; - Dossiers détruits ; - Perte de dossiers ; - Garantie périmée ; - Non suivi créances Détournement/fraude ; - Corruption ; - Non recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> - créances irrécouvrables ; - Perte de procès ; - Pertes de ressources ; - Non-respect des termes de contrat - Perte de procès 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe spéciale chargée du recouvrement ; - Vérification périodique des dossiers de garantie ; - Procédure de relance systématique des clients

Sources : Nous-mêmes à partir BARRY (2009 : 205 - 211) ; SERVIGNY (2010 : 45) ; LEGEAIS (2011 : 75 - 77)

Conclusion

Face aux multiples incertitudes de l'environnement bancaire, la gestion du risque opérationnel du processus d'octroi de crédits est devenue une activité très importante pour la banque. L'adoption de stratégies, et l'appropriation d'outils modernes de gestions sont indispensables pour l'identification et le management des risques les plus critiques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs de la banque.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques

De nos jours, l'environnement économique est exposé à une variété de risques qui la rend complexe et difficile à cerner. Cependant, parler de maîtrise des risques opérationnels dans le secteur bancaire demande un peu plus de rigueur et d'attention, vue la sensibilité et la complexité de celui-ci. Les banques dirigent, de plus en plus leurs efforts vers la mise en œuvre d'instruments et d'outils leur permettant de se prononcer sur la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place et la couverture d'éventuels désastres causés par les risques (KEREBEL, 2009 :107).

La nécessité d'un dispositif de management des risques, apportant des principes, des concepts directeurs et une orientation claire, est devenue encore plus évidente (COSO 2 Report, 2005 : 20). Ainsi, la cartographie des risques constitue la bonne pratique pour le management et la surveillance des risques opérationnels car, celle-ci contient l'ensemble des informations nécessaires, permettant de prendre des décisions en termes d'actions correctrices par rapport à des expositions aux risques trop importantes ou insuffisamment maîtrisées.

2.1. Concept de cartographie des risques

Cette section sera dédiée à la définition de la cartographie des risques, aux raisons d'élaboration de celle-ci et à la présentation des axes d'analyse.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

Il existe plusieurs définitions de la cartographie des risques qui varient en fonction des concepteurs et des auteurs. Nous allons donc vous en donner quelques-unes :

La cartographie des risques est la représentation graphique des risques d'une organisation (RENARD, 2010 :30). C'est donc sur la base de la cartographie des risques que l'organisation prend des mesures nécessaires afin de réduire soit la probabilité, soit l'impact des risques se trouvant dans la zone dépassant l'appétence pour le risque. C'est un « outil de gestion des risques de plus en plus souvent utilisé par les entreprises » (AMRAE, 2010). Elle constitue en effet, un processus vivant d'identification, d'évaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

susceptibles d'avoir un impact sur un processus ou une ligne de métier. A ce titre, cet outil constitue un élément fondamental du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise (GRENNEPOIS, 2010). Pour MARDERS & al (2009 :48), c'est un processus qui enclenche une réflexion sur le processus de management des risques : il s'agit d'identifier et d'évaluer ces risques, de les traiter et de suivre leur évolution sans omettre l'assurance du respect des lois et des bonnes pratiques.

2.1.2. Raison de l'élaboration d'une cartographie des risques

La banque, vu le nombre pléthorique de risques auxquels elle est confrontée, utilise la cartographie des risques comme un outil de pilotage des risques par excellence et cela pour les raisons suivantes :

o Etablir le plan d'audit

Les normes ISA 300 et 315 notifient que, l'auditeur doit établir un planning de ses interventions décrivant la stratégie globale à adopter pour la mission, et doit développer un programme de travail, base sur laquelle il va relever puis évaluer les risques liés à ses activités. Ainsi, la cartographie des risques permet le pilotage de la gestion de risque en identifiant les zones à risques. Il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire que d'analyser les risques eux-mêmes. Elle sert ainsi de base à la programmation des missions et facilite la mise à jour ultérieure du plan d'audit en permettant de prendre en compte des éléments tels que :

- l'identification de nouveaux facteurs de risques ou de facteurs devenus inapplicables ;
- l'évolution des cotations à la suite de l'observation de nouveaux incidents ;
- la déficience de certains dispositifs de contrôle.

o Outil de communication

Une information est une collecte de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous forme visible, imagée, écrite ou morale (LEMETTRE, 2008 :14). La façon d'organiser ces données résulte d'une intention de l'émetteur et est donc parfaitement subjective.

Pour CHOLET (2008), la cartographie des risques est « à la fois un outil de communication et de management des risques, destiné à améliorer leur suivi et leur traitement ». Elle permet donc, d'améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment vers la direction générale.

- **Référentiel d'analyse des risques**

La première étape de la gestion stratégique du risque est de comprendre les processus internes de l'entreprise afin d'isoler les risques pertinents et les plus cruciaux (HASSID, 2010 :20). Ainsi, la cartographie des risques peut servir de référentiel d'analyse des risques, c'est-à-dire qu'elle permet aux responsables de l'entreprise de savoir quelle démarche adopter devant une multitude de risques identifiés. Car dès l'instant où l'entreprise comprend ses propres vulnérabilités internes, elle peut suivre l'environnement externe afin d'y repérer les signes annonciateurs de dangers, puis élaborer des plans de limitation du risque ou de contingence.

- **Événement de restructuration de l'entité**

Les mouvements tels que le réajustement de l'effectif et la gestion des différentes cultures d'entreprises peuvent entraîner la faillite de l'entité. Le but de l'opération n'est pas d'éliminer totalement le risque, mais de développer une résilience opérationnelle, c'est-à-dire de renforcer la capacité de redresser rapidement et d'imaginer des tactiques permettant de contourner la perturbation éventuelle (HASSID, 2010 :21). La gestion des risques permet de minimiser les pertes et maximiser les effets positifs des décisions car, à tout moment de la vie d'une entreprise, une fusion ou une acquisition peut être envisagée pour des raisons diverses. Il serait donc prudent d'utiliser une cartographie des risques afin d'orienter les dirigeants de l'entreprise dans leurs prises de décisions.

- **Constitution de réserve bancaire**

La politique de réserve obligatoire a pour objectif de contraindre les établissements de crédits à détenir, sous forme de monnaie centrale, une fraction des éléments inscrits à l'actif et/ou au passif de leur bilan. Facteur institutionnel de contrôle de la liquidité bancaire, le dispositif des réserves obligatoires permet par son maniement, de réduire ou de développer la capacité de distribution de crédits du système bancaire (B.C.E.A.O, 2010). Ainsi, la réglementation bancaire

impose aux banques de disposer d'un outil fiable aidant à l'identification et à la quantification des risques inhérents aux activités des banques. Cet outil doit aider à la constitution de réserves pour la couverture des risques bancaires. La cartographie des risques est l'outil idéal car, elle fournit les informations de base nécessaires à la gestion des risques (SOFGRES, 2008).

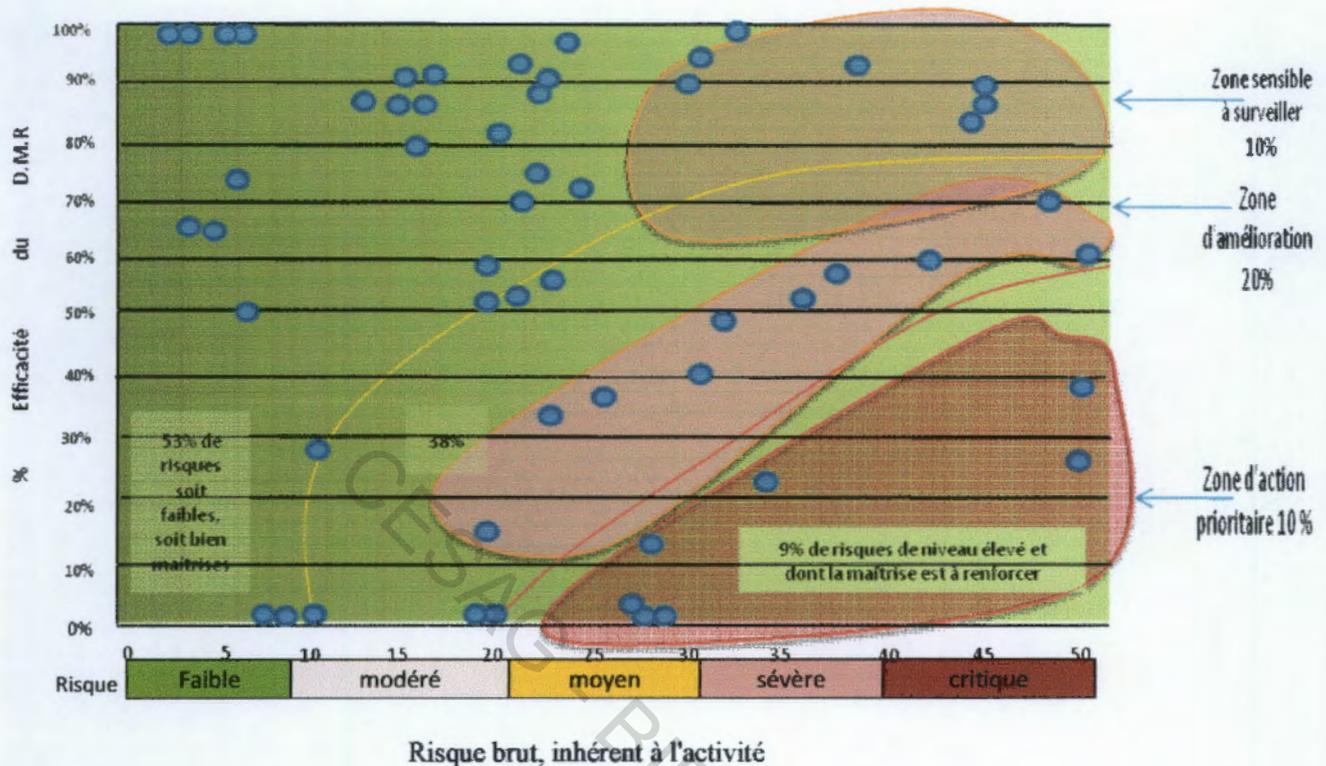
Nous pouvons résumer que la cartographie des risques est un outil de gestion des risques, d'allocation optimale de ressources et de communication. Ses aspects évolutifs et dynamiques (par actualisation) lui permettent de s'acclimater à tous les bouleversements environnementaux de l'organisation. Ainsi, d'une façon générale, celle-ci est élaborée en vue de proposer un outil de gestion et de pilotage des risques majeurs.

2.1.3. Axes d'analyse de la cartographie des risques

Construire une cartographie des risques consiste à positionner les risques et les opportunités majeurs selon différents axes qui sont : l'impact potentiel, la probabilité, ou le niveau de maîtrise actuelle de ces risques. En conduisant une analyse sans restriction, et en faisant travailler toutes les fonctions horizontales et verticales, les entreprises apprennent beaucoup sur leurs risques et opportunités (BAPST, 2012).

Les axes d'analyse des résultats issus de la cartographie des risques conduisent notamment à examiner au cas par cas si le risque résiduel qui subsiste est acceptable ou non. Les approches de classification des risques mise en œuvre, permettent de déterminer les priorités afin d'améliorer le dispositif existant via l'élaboration de plans d'actions. Les figures 1 et 2 sont deux (2) exemples types de cartographie de risques dont la première fait ressortir les axes d'analyse des résultats perceptibles et faciles à l'exploitation (recommandée) et la deuxième nous montre le cas d'une matrice dite de chaleur (non recommandée).

Figure 1 : Matrice représentative de l'efficacité du dispositif des risques

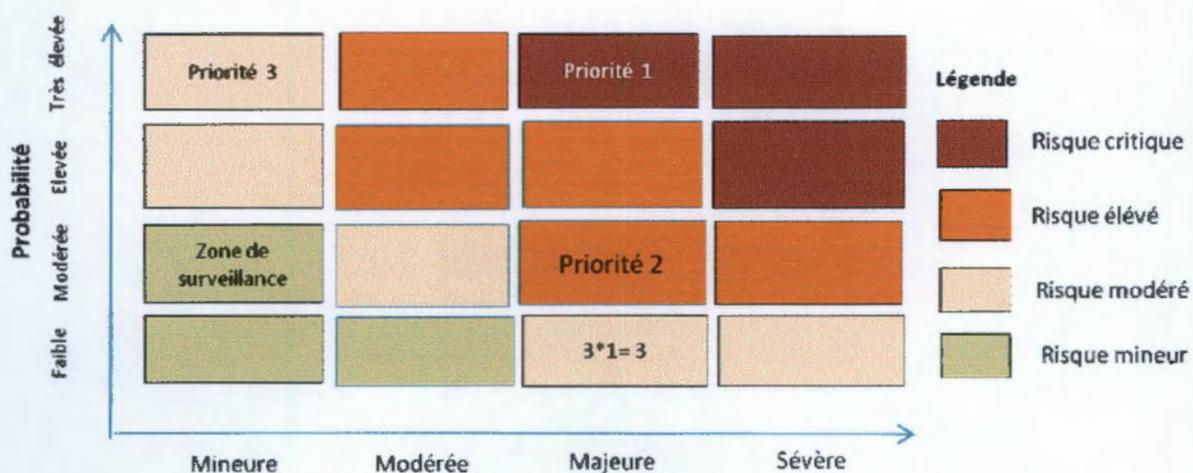


Source : Nahoumovitch & al (2011)

La cartographie des risques en sus (Figure 1), fait ressortir majoritairement :

- ✓ les risques exogènes, rares et à fort impact pour lesquels l'entreprise n'a pas la maîtrise sur l'occurrence de l'évènement mais peut en limiter l'impact avec notamment un plan de continuité de l'activité (PCA) ;
- ✓ les risques au cœur de l'activité dont l'impact peut être fort et pour lesquels une bonne maîtrise est nécessaire au quotidien. Il s'agit alors, avec la mise en place d'indicateurs d'alerte, de s'assurer que ce dispositif reste à tout moment opérationnel et sans défaillance.

Figure 2 : Matrice dite de chaleur (à éviter)



Source : Nahoumovitch & al (2011) Sévérité

La figure 2 ci-dessus, est un exemple de cartographie qu'il vaut mieux éviter à réaliser. Certaines démarches de restitution introduisent des biais d'analyse non négligeables s'appuyant sur des matrices dites « de chaleur » mal conçues et aboutissant à une analyse erronée des risques, matrice 4 par 4 de fréquences et sévérités, scores issus de formules non justifiées.

2.2. Démarche de conception d'une cartographie des risques

Le choix de méthodes et d'outils nécessaires à la mise en place d'une cartographie des risques demeure une épreuve difficile dans la mesure où la cartographie des risques est propre à chaque entreprise. Cela-dit, aucune démarche ne s'impose, mais diverses options se dessinent en fonction des structures et des objectifs recherchés (CHOLET, 2008).

Cette section sera consacrée à quelques démarches de cartographie des risques couramment utilisées ainsi qu'aux étapes clés de l'élaboration de celle-ci.

2.2.1. Différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques

La démarche conduisant à l'élaboration d'une cartographie des risques diffère d'une entreprise à une autre (AMRAE, 2010). Certaines personnes perçoivent la gestion des risques sous l'angle de l'intervention et la définissent comme « un effort organisé pour identifier, évaluer

et réduire chaque fois que cela est possible les risques encourus » et d'autres retiennent une approche plus proche de l'ingénierie, la définissant comme « un processus régulier, continu et coordonné intégré à l'ensemble de l'organisation qui permet l'identification, le contrôle et l'évaluation des risques » (E.H.E.S.P, 2009). Ainsi, le choix de la démarche d'une cartographie des risques est certes propre à chaque entité mais, dépend du style de management mis en œuvre dans l'organisation.

La conception de la cartographie des risques peut résulter de plusieurs approches parmi lesquelles nous pouvons citer :

- approche bottom-up ;
- approche top-down ;
- approche combinée ;
- approche benchmarking ;
- auto-évaluation ;
- matrice des risques.

2.2.1.1. Approche par Bottom-up

L'approche par Bottom-up consiste en une remontée des informations (risques identifiés) du terrain aux personnes en charge de l'élaboration de la cartographie des risques par l'intermédiaire d'interviews. Ainsi la valeur ajoutée d'une telle approche est l'appréciation de la démarche du contrôle interne par les opérationnelles (COLATRELLA, 2007 :7). Elle est fondée sur l'idée qu'une évaluation doit rendre compte de la diversité des points de vue et des conflits soulevés par le développement durable afin de devenir un outil de communication, d'information et de dialogue entre les acteurs (HEZRI & DOVERS, 2006 ; REY-VALETTE & al.,2006). L'identification de ces risques se fait au sein de chaque activité et est effectuée de manière ouverte et libre par des personnes expérimentées et plus proches de l'activité. Cette approche est utilisée pour une mesure globale des risques de l'entreprise.

2.2.1.2. Approche par Top-down

L'approche par Top-down consiste à descendre et chercher les informations sur le terrain. Ce processus d'évaluation des risques relève du service d'audit ou du risk management qui a la maîtrise des risques de l'entreprise (CHARMARET, 2007). Des questionnaires de types questions à choix multiples sont conçus à cet effet. Les risques identifiés sont ensuite soumis aux opérationnels pour leurs avis.

2.2.1.3. Approche combinée

La mise en œuvre de cette épreuve requiert l'identification des risques tant par la hiérarchie que par les opérationnels. RENARD (2010 : 97), préconise que pour mieux affiner et rentrer dans les détails des risques spécifiques, une solution médiane entre les deux approches (bottom-up et top-down) s'impose. La solution médiane selon lui, consiste pour chaque responsable à se faire assister soit par l'audit interne ou par le risk manager (pour les entreprises qui n'en disposent) dans la définition des risques de son activité.

Et, de proche en proche on obtient l'ensemble de risques spécifiques à l'organisation. Cette liste dressée est consultée par la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques à la lumière de la cartographie générale pour s'y adapter et s'assurer que tout est bien pris en compte.

2.2.1.4. Approche par le Benchmarking

La méthode du Benchmarking consiste à créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations (MAYER, 2010 :32). Dans le cadre de la cartographie des risques, elle consiste à copier les meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Cela nécessite d'avoir une idée générale sur les meilleures classifications et hiérarchisations des risques et pouvoir les adapter chez soi.

2.2.1.5. Approche par l'auto-évaluation

La valeur ajoutée de l'auto-évaluation est, en terme de contrôle interne, l'appropriation de la méthode de contrôle interne par les opérationnels. Cette méthode a donc pour avantage d'éviter l'intervention d'une fonction d'audit des fois très mal perçue par les opérationnels et surtout de permettre à chaque entité d'avoir une bonne maîtrise de ces risques. Cette approche est basée sur les valeurs suivantes :

- capacité à diriger et à évaluer son propre travail ;
- possibilité de voir l'effet de son travail à la réalisation des objectifs ;
- développer et renforcer la conscience de la responsabilité commune et communautaire (DES/ Baobab, 2010).

2.2.2. Etapes clés d'élaboration de la cartographie des risques

La mise en place d'un bon système de « risk managment » passe par une série d'étapes dont les plus importantes sont :

- ✓ identification des risques ;
- ✓ évaluation des risques ;
- ✓ hiérarchisation des risques ;
- ✓ évaluation du dispositif de maîtrise des risques ;

2.2.2.1. Identification des risques

L'identification des risques consiste à lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'entreprise et repérer les zones à forte probabilité d'occurrence des risques préjudiciables (MERCIER, 2010 : 83).

En effet, cette identification des risques requiert une bonne connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise. Selon le COSO 2 (2005 : 67) les méthodologies d'identification des événements d'une organisation peuvent comprendre une combinaison de techniques et d'outils qui couvrent à la fois le passé et le futur. Les techniques d'identification

des risques feront l'objet de ce point ; quant aux outils, leur présentation fera l'objet d'un autre point ultérieurement.

Plusieurs techniques servent à l'identification des risques parmi lesquelles nous pouvons citer :

- ✓ identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : Elle consiste à la mise en évidence des risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation après les avoirs déterminés (BAPST, 2012). Ces risques qui sont basés sur les actifs créateurs de valeurs sont les risques associés aux actifs intangibles dont l'identification nécessite une connaissance et une réflexion approfondie ;
- ✓ identification basée sur l'atteinte des objectifs : Le risque est perçu dans ce cas de figure comme un événement capable d'empêcher l'atteinte des objectifs. Cette technique consiste à identifier en premier lieu les risques de l'activité ou de l'organisation et de leur associer les menaces correspondantes (LEMETTRE, 2008 :54). L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont ;
- ✓ identification basée sur les check-lists : C'est une technique qui consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités et les fonctions. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et vient en complément des autres techniques. Elle permet de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus (MADERS & al, 2006 :50). Pour RENARD (2010 :256) :
 - elle permet d'aller vite puisque l'on part d'un document préétabli ;
 - elle est confortable car elle donne l'assurance que les points les plus importants ne sont pas omis ;
 - elle facilite la transmission du savoir.
- ✓ identification par l'analyse historique : Cette approche est centrée sur les tendances passées des risques matérialisés antérieurement. L'identification des risques se fait sur la base des risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité dont on en tient compte dans la mise en place de la cartographie (LIEDTKE, 2007 : 5) ;

- ✓ identification basée sur l'analyse de l'environnement : Dans cette technique, la détermination des risques est faite en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Selon PECOURT (2010 :102), la difficulté réside dans l'appréciation des risques compte tenu de l'environnement quasi incertain et perpétuel en mutation ;
- ✓ identification par tâche élémentaire : Cette démarche, connue bien par l'auditeur interne permet de concevoir des questionnaires de contrôle interne. L'auditeur procède au découpage de la fonction, de l'activité ou du processus en tâches élémentaires (MERCIER, 2010 : 604) ;
- ✓ identification basée sur les scénarios : Cette approche consiste à décrire au préalable chacune des tâches qui composent l'activité et ensuite imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques qui pèsent sur ces tâches (BERNARD & al, 2006 : 75-76) ;
- ✓ identification des risques par l'analyse des activités : Cette démarche est couramment utilisée par l'auditeur pour construire son questionnaire de contrôle interne. Pour RENARD (2010 :256), il s'agit de déterminer pour chaque activité quels sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels. Il s'agit en effet de se poser des questions de savoir ce qui se passerait si une tâche est mal effectuée ou elle n'est pas du tout faite pour en apprécier les conséquences potentielles ou non.

En somme, pour une meilleure appréciation des risques encourus par l'entité, une utilisation complémentaire ou combinée de deux (2) ou plusieurs de ces techniques serait souhaitable. Quel que soit la technique retenue, le groupe de travail doit avoir un sérieux d'objectivité et une application exhaustive pour ne pas laisser passer des risques significatifs qui viendraient à ne pas être couverts correctement.

2.2.2.2. Evaluation des risques

Dans son lexique *Les mots de l'Audit*, l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire ce peu la maîtrise ». Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI (*in Revue Audit*, n°144, 1999) « Le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. » On peut ajouter à cette définition le « risque opportunité » : On décide en connaissance de cause de prendre un risque, mais on se donne les moyens de le maîtriser (RENARD, 2010 :155).

Les composantes du risque sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquence et de probabilité. L'évaluation du risque se traduit par le niveau de criticité qui est basé sur la cotation de la gravité (composée de l'importance et de la sensibilité du milieu) et de l'occurrence de l'aspect.

Selon l'IFACI (*in COSO 2, 2006 : 78*), la méthodologie d'évaluation des risques s'appuie sur un ensemble de méthodes et techniques qualitatives et quantitatives. Les impacts d'un événement, qu'il soit positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation.

- **Echelles d'évaluation**

L'évaluation et la gestion des risques par l'entité sont les deux outils modernes de planification de la gestion des risques. Le lien entre l'audit et la gestion des risques se trouve dans l'évaluation des risques et de ses conséquences sur la réalisation des objectifs définis (HAMZAQUI, 2008 :38).

L'analyse des risques inhérents et l'évaluation des traitements des risques ont pour objectif de parvenir à ramener le niveau de risque résiduel en deçà du seuil de tolérance du risque de l'organisation. Plusieurs traitements seront nécessaires pour ramener le risque inhérent à des niveaux de risque résiduel ou acceptable. Elle débute souvent par celle des risques bruts, ou intrinsèques, qui sont des risques qui pèsent sur l'activité, abstraction faite de tout dispositif de

maîtrise existant. La prise en considération des dispositifs de maîtrise conduit ensuite à réévaluer ces risques que, l'on appelle alors les risques nets, ou risques résiduels (NAHOUMOVITCH & al, 2011). L'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact des événements potentiels, qu'il s'agisse d'un risque inhérent ou résiduel, peut se faire suivant l'une des approches décrites ci-après (COSO II, 2006 :207) :

- o **Classification (regroupement)**

En général, les risques relatifs au domaine de l'audit sont classés selon leur nature, leur niveau, ou leur menace. L'évaluation des risques dans ce contexte, consiste à analyser les événements pour les regrouper par catégories (COSO II, 2006 :208). La hiérarchisation n'est pas incluse afin de rendre une catégorie supérieure à une autre mais, les nombres sont plutôt affectés aux événements à des fins d'identification.

- o **Ordonnancement (hiérarchisation)**

Dans une organisation il n'est pas possible de mettre tous les risques sous contrôle et il n'existe aucun moyen de les éliminer tous car, le risque zéro n'existe pas. Il est donc important de classer les risques par ordre d'importance ou par priorité d'action à travers la matrice de vulnérabilité (BERNARD & al, 2006 :72). Quel que soit le critère de hiérarchisation retenu, l'importance du risque se mesure en termes de probabilité d'occurrence et d'impact ou de gravité.

- o **Utilisation d'échelles numériques par intervalles**

Ce type d'évaluation s'appuie sur l'utilisation d'échelles numériques qui sont graduées suivant des intervalles réguliers.

- o **Utilisation d'échelles numériques par ratio**

L'approche par ratio permet de conclure que si l'impact potentiel d'un événement est fixé à « 3 » tandis que celui d'un autre est établi à « 6 », alors le second événement présente un impact potentiel deux (2) fois plus élevé que le premier.

Dans notre étude, les approches par classification et ordonnancement des événements sont considérées comme des techniques « qualitatives » tandis que les évaluations par intervalle et ratio sont des techniques « quantitatives ».

- **Techniques quantitatives**

Les techniques quantitatives sont utilisées lorsque les informations disponibles permettent une estimation de la probabilité d'occurrence et/ou l'impact du risque (GRENNÉPOIS, 2010). La mise à jour des données et leurs exactitudes sont primordiales dans une cotation quantitative. Elle se repose sur des faits établis et ne peut laisser place à la subjectivité.

Pour ce faire, l'on a souvent recours à des techniques statistiques, non statistiques et de Benchmarking en tenant compte de la disponibilité de données fiables provenant de sources aussi bien internes qu'externes. Les techniques quantitatives donnent généralement des résultats plus précis et sont utilisées en complément des techniques qualitatives sur les activités les plus complexes.

Nous n'aurons pas à recourir à cette technique bien qu'elle soit la meilleure du fait que tous les risques bancaires identifiés ne se prêtent pas à une quantification et de plus, la quantification des risques se fait sur la base de techniques statistiques et non statistiques, utilisant des données auxquelles nous n'avons pas accès. En plus, l'auditeur n'a pas à rentrer dans ces détails de savants calculs de mesure et de probabilité, alors le recours à la méthode qualitative s'impose.

- **Techniques qualitatives**

Les systèmes « expert » en vigueur dans les agences de rating ou les banques reposent sur des méthodes essentiellement qualitatives (BANQUE-CREDIT, 2012). Ces techniques d'évaluation sont fréquemment utilisées par le management lorsque celui-ci ne dispose pas de données nécessaires à une évaluation quantitative ou encore lorsque la collecte et l'analyse de ces données n'est pas rentable par rapport au bénéfice attendu.

Ainsi, cette évaluation des risques s'effectue selon la technique qualitative et dépend essentiellement des connaissances des personnes impliquées, de leur faculté de comprendre les événements potentiels et du contexte. Dans le cadre bancaire, cette technique consiste en

l'évaluation du risque de crédit inhérent à un prêt ou à un emprunteur par un système de *rating*, ou de *notation* ou de *grade* ou de *score*. Ce système est une méthode automatisée de notation fondée sur des analyses statistiques qui permet d'affecter à chaque client ou à chaque demandeur de crédit une note mesurant le risque d'impayés qu'il représente. Ainsi, pour attribuer une note, trois (3) approches sont possibles :

- la note est attribuée à un *emprunteur*. Cette note s'applique à toutes les facilités le concernant : système dit « unidimensionnel » ;
- la note est attribuée au *prêt* en fonction de ses caractéristiques, notamment des garanties ;
- l'emprunteur reçoit une note globale et une note pour chaque facilité (garanties, rang, clauses spécifiques, etc....). ce système est dit « bidimensionnel ».

Certaines évaluations réalisées selon cette technique sont exprimées en termes subjectifs alors que d'autres sont formulées en termes plus objectifs (RENARD, 2010 :407). Pour ce qui concerne la probabilité, ces appréciations sont établies au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation.

L'exemple ci-dessous est un aperçu de mesures qualitatives de la probabilité.

Tableau 2 : Probabilité des risques affectant le processus d'octroi de crédit (*horizon de temps : 1an*)

Niveau	Qualificatif	Probabilité de survenance	Critères
1	Rare	Très faible	Absence de relance
2	Improbable	Faible	Condition d'approbation non respectée
3	Possible	Modérée	Garantie périmé
4	Probable	Elevée	Non recouvrement
5	Presque sûr	Très élevée	Clients insolubles

Source : Nous-mêmes à partir de PricewaterhouseCooper (2005 :208)

Tableau 3 : Impact potentiel du risque de perturbation du processus d'octroi de crédits (*horizon de temps : 1 an*)

Niveau	impact	Critères
1	insignifiant	Conséquences insignifiant sur les objectifs du processus
2	Mineur	Conséquences moindre l'atteinte des objectifs du processus
3	Modérée	Conséquences modérées sur l'atteinte des objectifs du processus
4	Majeur	Conséquences majeurs sur l'atteinte des objectifs du processus
5	Catastrophique	Conséquences d'une grande importance allant jusqu'à la non atteinte des objectifs du processus

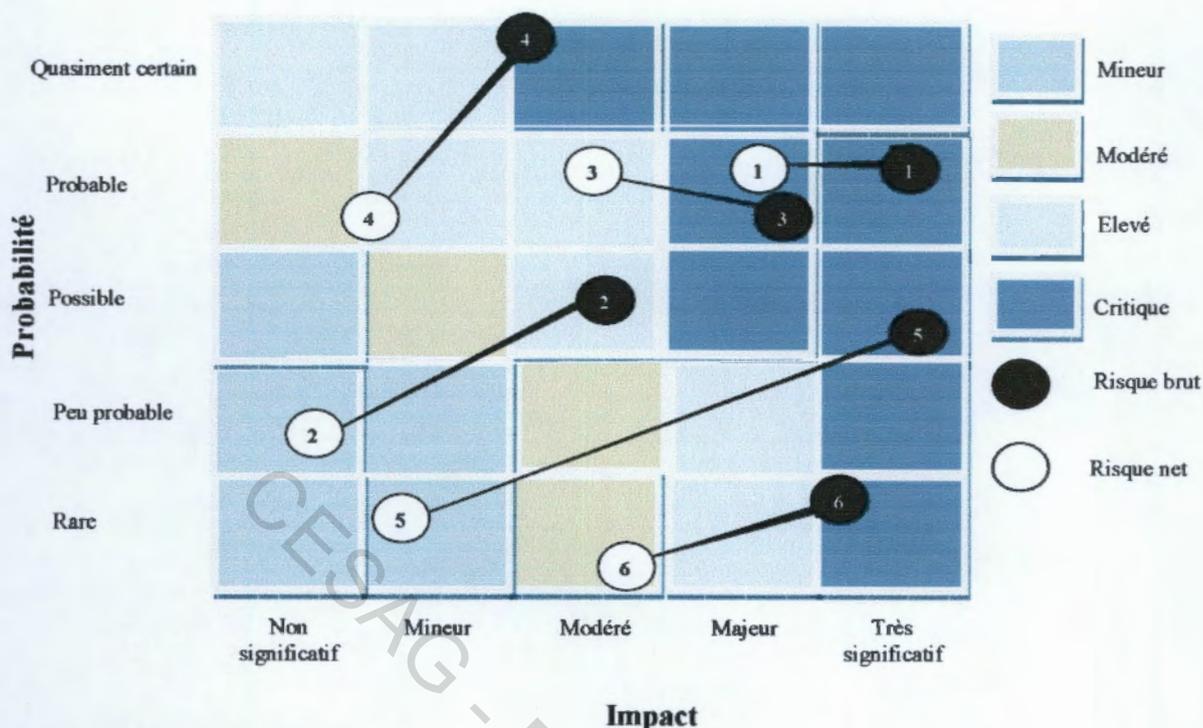
Source : Nous-mêmes à partir de PricewaterhouseCooper (2005 :209)

Les deux (2) exemples ci-dessus illustrent une évaluation par hiérarchisation des risques. Le tableau 2 représente une échelle de probabilité relative à des événements affectant le processus d'octroi de crédits. Les limites de la probabilité d'occurrence vont du très faible au très élevée. Quant au tableau 3, il porte sur l'impact potentiel du risque sur les objectifs du processus d'octroi de crédits.

2.2.2.3. Hiérarchisation des risques

Après l'identification et l'évaluation des risques, il convient de les placer suivant les priorités d'action ou de contrôle à travers la matrice de vulnérabilité (BERNARD & al, 2006 :72). Ces travaux consistent à filtrer et hiérarchiser successivement des listes de risques et par la suite les présenter sous une forme matricielle. Il s'agit là d'ordonner les risques selon leur occurrence (probabilité) et les conséquences (impact) qui en découlent en cas de réalisation. Pour CHEVASSU (2008 :37), la combinaison des deux éléments donne ce que l'on appelle la criticité du risque. La hiérarchisation des événements de risques se présente comme suit :

Figure 3 : Exemple de cartographie des risques



Source : KPMG France (2006)

La figure 3 ci-dessus illustre bien la hiérarchisation des événements de risques. C'est un exemple de cartographie des risques auxquels un groupe peut être confronté. Chacun de ces risques a été évalué en fonction de son impact potentiel et de sa probabilité d'occurrence représentée respectivement sur l'axe des abscisses et l'axe des ordonnées.

Les axes de mesure et de hiérarchisation des risques dépendent à la fois des objectifs choisis et des méthodes retenues par l'entité. Selon BAPST (2012), les critères de hiérarchisation des risques les plus utilisés sont :

- ✓ « importance par rapport à l'atteinte des objectifs » en se positionnant – ce qui n'est pas aisé –, sur l'analyse des risques inhérents, c'est-à-dire dans un scénario où le risque se réalise totalement. Cette importance peut s'apprécier en fonction de critères financiers, d'impact sur l'image ou sur les employés, etc. ;
- ✓ « appréciation du niveau actuel de maîtrise », permettant de mettre en avant les risques que l'on pense ne pas bien traiter dans l'organisation, que ce soit en anticipation, contrôle

a priori ou gestion de crise le cas échéant. Ce critère permet de se projeter directement dans l'action ;

- ✓ « fréquence d'apparition ». S'il faut rejeter absolument toute notion de probabilité (qui, d'une part, est difficile à apprécier pour un grand nombre de risques, d'autre part, peut conduire à ne pas surveiller des risques rares), il peut être utile de s'interroger sur la fréquence (tous les jours, tous les ans, une fois à l'échelle du plan, tous les dix ans...) pour aider à la hiérarchisation de plans d'actions.

2.2.2.4. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

La bonne maîtrise des risques au sein d'une organisation émane de l'importance accordée au concept de contrôle interne (RENARD, 2010 :26). En effet, il s'agit pour le management d'examiner la façon dont les risques doivent être gérés. Cette évaluation passe d'abord par une identification des stratégies ou mesures de réduction des risques existants qui par la suite seront rapprochées avec les dispositifs organisationnels existants.

Pour l'évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques existants, une autre approche est utilisée par les services d'audit interne. Cette approche qui est surtout utilisée pour l'élaboration des plans d'audit, permet aussi la hiérarchisation des risques. C'est une méthode simple basée sur trois (3) critères d'appréciation (RENARD, 2010 :406-408) :

- ✓ appréciation du contrôle interne ;
- ✓ appréciation de la gravité ou appréciation quantitative (mesure importance des enjeux);
- ✓ appréciation de la fréquence ou appréciation qualitative (appréciation sur la vulnérabilité de l'unité auditée).

Des coefficients qualitatifs sont affectés à ces trois critères cités en sus relativement à leur appréciation : « lacunes graves », « insuffisant » et « adapté » pour le contrôle interne ; « faible », « moyen » et « élevé » pour le risque encouru (impact) et la vulnérabilité (fréquence). Ces différents critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques peuvent être résumés dans le *tableau 4* ci-après :

Tableau 4 : Echelle de notation de l'appréciation des critères d'évaluation

Critères Note qualitative(K)	Appréciation du contrôle interne (K1)	Appréciation de la gravité (K2)	Appréciation de la fréquence (K3)
1	Adapté	Faible	Faible
2	Insuffisant	Moyen	Moyen
3	Lacune grave	Important	Elevé

Source : A partir de RENARD (2010 :406-408)

Le produit des coefficients qualitatifs des trois (3) critères retenus (K1, K2, K3) nous permettra d'obtenir l'appréciation globale du profil du risque ou la notation du risque. A partir de cette notation globale, nous obtiendrons ainsi une table de classement des activités par risques allant de 1 à 27, du moindre risque au risque le plus élevé (cf. tableau 5 ci-dessous). Chaque mission d'audit figurant sur le plan va donc se voir affecter un rang de classement qui est fonction du risque, et permet de déterminer la fréquence à retenir dans les interventions.

Tableau 5 : Table de classement des activités en fonction du niveau de risques

Rang	Appréciation sur le contrôle interne (K1)	Appréciation de la gravité ou impact (K2)	Appréciation de la vulnérabilité (fréquence) (K3)	Notation globale (K*) ¹
1	Adapté	Faible	Faible	1
2	Adapté	Faible	Moyenne	2
.....
26	Lacune grave	Elevé	Moyenne	18
27	Lacune grave	Elevé	Elevé	27

Source : A partir de RENARD (2010 : 410)

Le calendrier des missions est établi en fonction du niveau de risque. Pour ce faire, on adopte les règles suivantes : tous les sujets dont le coefficient de risque est compris entre 1 et 13 inclus : un audit tous les quatre (4) ou cinq (5) ans, pour ceux compris entre 14 et 24 inclus un audit tous les trois (3) ans et les coefficients 25 ; 26 et 27 un audit chaque année ou tous les deux (2) ans.

¹ K* = K1 × K2 × K3 ; la note la plus faible est 1= 1×1×1 et la note la plus élevée est 27= 3×3×3.

Conclusion

Bien que les référentiels de contrôle interne et de management des risques exigent tous deux une évaluation des risques à la fois en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel, notre échelle d'évaluation suggère d'aborder l'évaluation des risques de façon plus précise en employant deux (2) techniques à savoir: la technique « quantitative » et la technique « qualitative ». En gardant à l'esprit que les méthodes d'élaboration de cartographie des risques sont multiples, l'importance est qu'elle soit pertinente, économique et efficiente. Ainsi, l'élaboration triomphante d'une cartographie des risques part initialement du choix indéfectible de la démarche à suivre. Ce terme fera l'objet de notre étude dans le troisième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

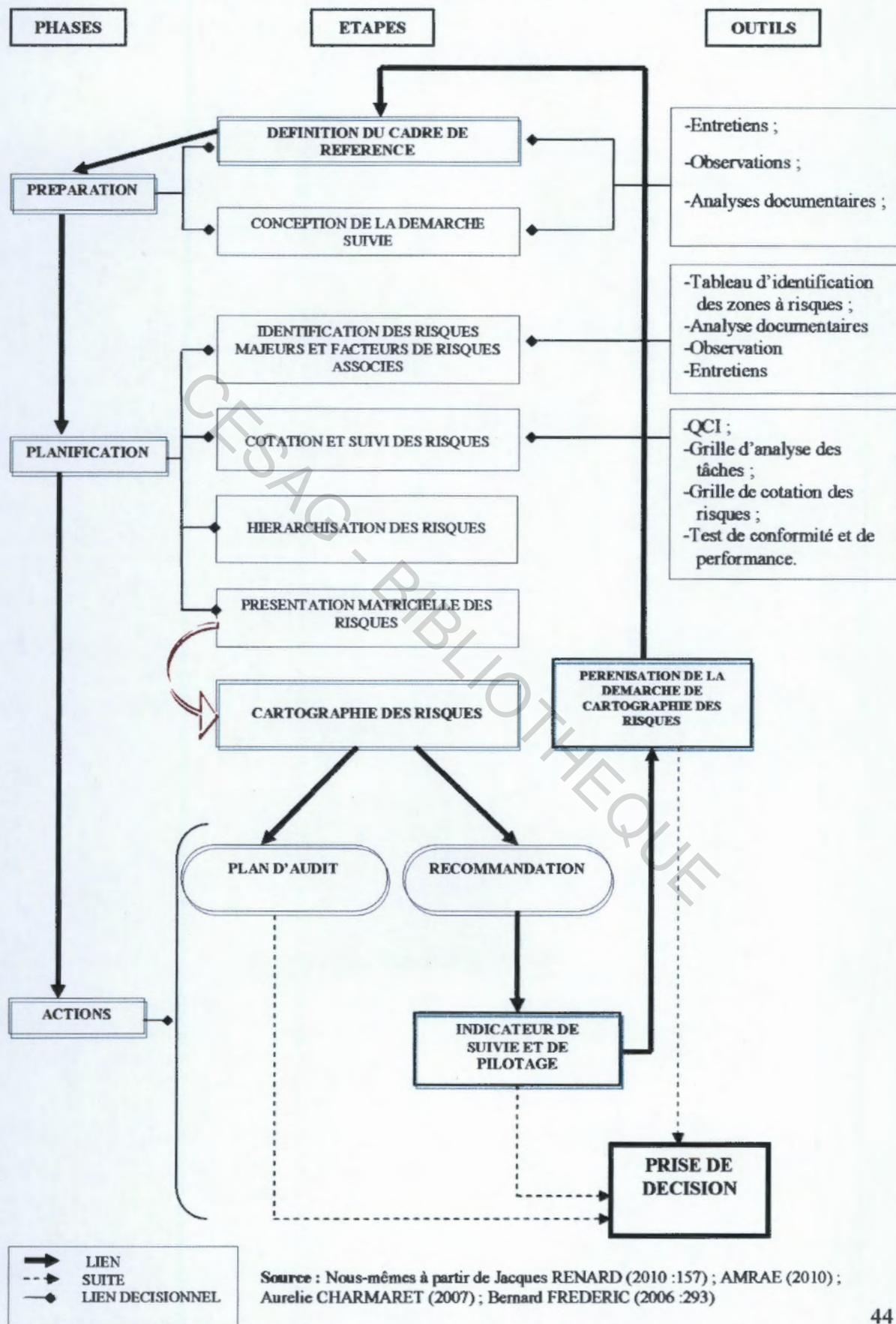
Chapitre 3 : Approche Méthodologique de la Recherche

Fondamentalement, les trois grands types de risques à savoir : le risque de marché, le risque de crédit et le risque opérationnel que nous avons détaillés dans notre revue de la littérature constituent un véritable danger dans le secteur bancaire auxquels il faut apporter beaucoup d'attention. Ce troisième chapitre se subdivise en deux (2) étapes dont la première consistera à la présentation de la démarche que nous allons suivre dans l'élaboration de notre cartographie des risques et la deuxième quant à elle, consistera en la présentation des outils et techniques qui nous permettront de collecter les données nécessaires pour l'atteinte de nos objectifs.

3.1. Modèle d'analyse de la recherche

L'auditeur, qui ne peut pas tous voir, et dont le temps d'intervention est compté, doit alors mettre en œuvre une méthodologie qui lui permette à la fois de motiver son opinion et d'obtenir un maximum d'efficacité (MERCIER & al, 2010 :437). Celui-ci s'efforce d'atteindre ce résultat en concentrant ses efforts sur les éléments susceptibles d'entraîner des anomalies significatives, qu'il identifie en réalisant une approche par les risques. L'élaboration de notre cartographie des risques majeurs sera essentiellement fondée sur une approche « top down », c'est-à-dire définir d'abord à partir des objectifs fixés par le management puis préciser au moyen d'une analyse des facteurs / événements de risques pouvant conduire à la survenance de ces risques majeurs. Ce travail de cartographie que nous allons élaborer est schématisé de la façon suivante:

Figure 4 : Référentiel d'élaboration de la cartographie des risques



3.2. Outils de collecte et d'analyse de données

Il existe une multitude d'outils nous permettant à la fois de collecter des données et de faire des analyses sur ces données. Pour RENARD (2010 : 329), ces outils utilisés par l'auditeur présentent trois (3) caractéristiques :

- ✓ ils ne sont employés de façon systématique. L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif ;
- ✓ ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels ;
- ✓ au cours d'une même recherche, deux (2) outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation, les résultats de l'un validant les résultats de l'autre.

Dans le cadre de nos travaux, nous utiliserons les outils suivant : l'entretien, l'analyse documentaire, la grille d'analyse des tâches, le questionnaire et le tableau d'indentification des risques.

3.2.1. Entretien

Les entretiens permettent de collecter des informations auprès de l'interlocuteur qui aura à décrire les différentes activités qu'il mène. Pour ce faire, l'auditeur élabore au préalable un programme de travail qui lui permettra de poser des questions soulevées par la description des activités.

Ainsi, la conduite d'un entretien nécessite une implication totale de l'audité, un respect de la qualité des relations avec lui et un discernement en ce qui concerne l'information recueillie auprès de celui-ci. L'entretien peut porter sur des questions ouvertes ou fermées ; il peut se faire individuellement ou par groupe, dans un milieu et une période de contact favorable.

De manière pragmatique, cet entretien nous permettra d'une part, d'avoir une connaissance global du processus d'octroi de crédits tel que perçu par les opérationnels impliqués et d'autre part, de déterminer les dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques existants. Ainsi, nous nous sommes entretenus individuellement avec les personnes ci-dessous.

Tableau 6 : Récapitulatif des agents interrogés et leurs responsabilités

Directions	Fonctions	Réalisation / Effectif total	Objectif de l'entretien
Direction des Risques et Crédits	Directrice des risques et crédits	1/1	Description des tâches du processus d'octroi de crédits
	Chef de département des risques et crédits	1/1	
	Rédacteurs de crédits	3/5	
Direction Juridiques et Fiscales	Chef de département juridique et fiscal	1/1	
	Agents de service recouvrement	2/3	
	Agent de service garantie	1/1	
Direction Clientèle et Exploitation	Responsable du réseau clientèle	1/1	
	Gestionnaire de clients (*)	1/1	
Direction Comptable et Financière	Chef comptable	1/1	
	Agent comptable	1/3	
Direction de l'Audit et du Contrôle Interne	Chef de département audit et contrôle interne	1/1	
	Chef de service contrôle interne	1/1	

(*) Il s'occupe de la réception des dossiers de crédits

Source : nous-mêmes

Nous avons eu des entretiens avec quinze (15) agents de la BIAO sur un total de vingt (20) agents prévu à cet effet, soit 75 %. Les entretiens effectués avec ces différentes personnalités ont été obtenu avec l'autorisation des différents responsables hiérarchiques.

3.2.2. Analyse documentaire

L'analyse documentaire que nous avons eu à faire à la BIAO-CI a nécessité la consultation de documents internes faisant l'objet de notre étude. Nous avons parcouru les documents afférents aux procédures de crédits, le rapport d'activités 2010, des dossiers de garanties et de crédits de certains emprunteurs et le site web de la banque. Ces différentes analyses nous ont permis certes de révéler des dysfonctionnements mais, ne permettent pas d'en connaître les causes.

3.2.3. Grille d'analyse des tâches

La grille de séparation des tâches va relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses des postes. C'est la photocopie à un instant (T) de la répartition du travail dont la lecture va permettre de déceler sans erreur possible, les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède.

3.2.4. Questionnaires de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (*annexe 4*) est un outil d'analyse qui nous permettra de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Pour MADERS & al (2006 : 57), « cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels ». A cet effet, un questionnaire sera élaboré en fonction des objectifs du processus d'octroi de crédits et administré aux différents domaines de gestion du processus d'octroi de crédits. Il s'agira pour l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à poser pour réaliser une observation complète (RENARD, 2010 :256). Les réponses à ce questionnaire se traduiront pour les réponses négatives par une faiblesse et pour les réponses positives par une force. Les tests de conformité et de permanence associés à cet outil permettront de confirmer ou d'infirmer l'application effective des forces constatées en matière de gestion des risques opérationnels.

3.2.5. Tableau d'identification des risques

Le tableau d'identification des risques ou tableau des forces et faiblesses apparentes sert à l'identification des risques. La construction de ce tableau fait appel au découpage de l'activité en tâches facilitant ainsi l'identification des risques susceptibles de se produire.

Conclusion

A partir de la méthodologie de recherche exposée ci-dessus, nous avons pu définir les différentes étapes à suivre pour la conception de la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits de la BIAO-CI. Par ailleurs ce chapitre nous a permis de présenter les différents outils de collecte et techniques qui serviront dans nos travaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

En somme, la disponibilité du crédit réagit aux risques, qu'il soit perçu ou réel. La transparence, la responsabilité et la prévisibilité sont des préalables indispensables à de bonnes relations de crédits qui exigent la mise en place de méthodes d'exécution efficace et efficiente afin d'assurer le respect, le recouvrement et la restructuration des créances. C'est ainsi que, notre premier chapitre, nous a instruits sur les notions de risques opérationnels et de processus d'octroi de crédits. Le second chapitre nous a permis d'élaborer quelques démarches de conception de cartographie des risques. L'approche méthodologique dédiée au troisième chapitre, nous a permis d'établir un référentiel sur mesure en tenant compte du contexte organisationnel et environnemental. Nous avons par la suite fait le choix d'outils et techniques de collecte de données pertinents et rationnels. Ceux-ci nous seront d'une grande utilité dans la phase pratique de notre mémoire, dans la mesure où, ils nous permettront d'identifier les risques liés au domaine soumis à notre étude. Tout ce mécanisme théoriquement préétabli nous servira de base référentielle dans l'élaboration de notre cartographie des risques opérationnels. C'est ce que nous allons découvrir dans la seconde partie de notre mémoire.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction

Notre revue de littérature nous a permis de mieux cerner les principes de base et la démarche concourant à l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels. La démarche référentielle que nous allons utiliser sera typique à la BIAO-CI, c'est-à-dire conforme aux réalités de celle-ci. Cette démarche n'a donc pas la prétention d'être parfaite, mais elle donne une vue assez globale des démarches existantes en matière de cartographie des risques car elle en est une combinaison. Ainsi, la seconde partie de ce mémoire relative au cadre pratique a pour objet principal de parvenir à maîtriser autant que faire ce peu, les risques opérationnels qui minent le processus d'octroi de crédits de la BIAO-CI. Cette partie comportera trois (3) chapitres :

Le premier chapitre de cette partie qui est le chapitre 4 de notre mémoire, sera consacré à la présentation de la Banque International pour l'Afrique Occidentale en Côte d'Ivoire (BIAO-CI) : son historique, sa mission et objectif, son activité et sa structure organisationnelle.

Le chapitre 5 lui, sera entièrement consacré à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de la BIAO-CI. Nous procéderons successivement à l'identification, à la cotation et à la hiérarchisation des risques, qui par la suite aboutira à la présentation d'une cartographie des risques.

Le dernier chapitre, c'est-à-dire le chapitre 6, portera sur la formulation de recommandations qui aura pour objet de réduire la probabilité d'occurrence et l'impact des événements de risques identifiés afin de prévoir une gestion plus efficace et efficiente des risques opérationnels à venir.

Chapitre 4 : Présentation de la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale en Côte d'Ivoire (BIAO-CI)

La BIAO-CI, comme toutes autres banques est quotidiennement confrontée à une multitude de risques opérationnels. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. Pour ce faire, il est important de mettre en place des stratégies qui permettront de minimiser les risques de pertes de toutes sortes.

Ce premier chapitre de notre cadre pratique sera consacré à la présentation de la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale en Côte d'Ivoire (BIAO-CI) : son historique, son évolution, sa mission et sa structure organisationnelle.

4.1. Historique et évolution de la BIAO-CI

L'histoire de la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale en Côte d'Ivoire se confond en réalité avec l'histoire Monétaire et Bancaire de la région Ouest-Africaine. En effet, la BIAO-CI est la première Banque de Côte d'Ivoire mais également de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Cette lancée de la BIAO-CI a été la première création bancaire de l'Afrique de l'Ouest. D'abord au Sénégal, cette dernière fut créée à Saint-Louis durant la colonisation le 23 décembre 1853 principalement dans le but d'assurer l'émission monétaire sur le territoire Sénégalais.

Mais suivant le cours de l'histoire Ouest-Africaine, cette banque a connu plusieurs évolutions notamment dès 1901 où elle devient Banque de l'Afrique Occidentale (BAO). En Côte d'Ivoire, la première agence a été ouverte en 1906 à Grand-Bassam suivie de l'ouverture d'une caisse à Grand-Lahou en 1908, et d'une troisième à Assinie en 1911, les deux dernières ayant été supprimées bien plus tard.

Quant à l'agence de Grand-Bassam, elle fut transférée en 1934 à Abidjan. En 1965, la BAO s'inscrit dans une dimension internationale en ouvrant son capital à des intérêts américains. Dans cette optique, elle crée une Banque de structure plus large, la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale (BIAO). Plus tard, une partie des actifs de la Banque originelle fut transférée à une holding financière, la Compagnie Financière France Afrique (COFIFA).

L'Agence de Côte d'Ivoire devient par arrêté n° 1648 du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan du 30 Décembre 1980, une Banque de droit Ivoirien : la BIAO Côte d'Ivoire dont l'état détient désormais 35 % du capital. Mais après la liquidation de la société BIAO-SA (France) en 1990, la BIAO-CI est entièrement reprise par l'Etat de Côte d'Ivoire.

Par la suite, la BIAO-CI connaît beaucoup d'autres évolutions dont la signature en 1991 d'une convention d'assistance technique avec le Crédit Commercial de France (CCF), également le rachat en juillet 1994 de la totalité des actions de l'ex-Banque REAL qui devient BIAO Investissement. A ce jour, la BIAO-CI fait partie des quatre (4) principales et majeures banques de la Côte d'Ivoire.

4.2. Missions et objectifs de la BIAO-CI

Comme la plupart des banques commerciales, l'activité de la BIAO-CI regroupe deux (2) fonctions principales : la collecte de dépôts auprès de la clientèle, ces derniers étant ensuite remis à la disposition d'autres clients sous forme de crédits. Outre, l'offre personnalisée d'épargne et de gestion bancaire courante, la BIAO-CI propose à sa clientèle privée un service d'intermédiation financière et de gestion patrimoniale. Ce service est géré par une filiale spécialisée de la banque : BIAO-FINANCES & ASSOCIES. Celle-ci est une société de gestion et d'intermédiation qui exerce ses activités dans le cadre du marché financier de l'U.E.M.O.A., plus particulièrement à travers la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM).

La BIAO-CI, entend participer aux côtés de l'Etat ivoirien, au financement de l'économie ivoirienne. Aussi, elle intervient dans de nombreux secteurs d'activités tels que l'agriculture, l'élevage, l'industrie, le commerce et bien d'autres en se focalisant bien évidemment sur les secteurs les plus productifs possibles.

A ce qui précède s'ajoutent les moyens matériels et humains. La BIAO-CI avait durant la période de notre stage (Juillet 2010 –Mars 2011), un effectif de Quatre-cent Dix (430) agents répartis comme suit :

Expatriés Zéro (00)	Essais Douze (40)
Cadres Cent Cinquante-neuf (159)	Contrats à Durée Déterminée (CDD) Soixante Six (70)
Gradés Cent Soixante et Un (161)	

Quant aux moyens matériels, la banque s'est dotée d'un outil informatique assurant la qualité du service offert à la clientèle. En addition à cela l'on peut également citer la présence à chaque caisse ainsi que l'installation de nombreux guichets automatiques partout dans le pays.

4.3. Organisation générale de la BIAO-CI

En ce qui concerne l'organisation générale, nous vous demandons de vous référer à l'organigramme de la BIAO-CI (*Annexe 10*).

Conclusion

Connaître et comprendre l'entreprise, son historique, son évolution, son objectif et sa structure organisationnelle est la première préoccupation du manager avant d'entamer toutes démarches d'identification et de gestion de risques. La BIAO-CI est l'une des entités les plus matures dans le métier de la banque en Côte d'Ivoire, vu les expériences qu'elle a acquises depuis 1906 à nos jours. Ainsi, dans le chapitre suivant nous développerons les procédures de l'activité octroi de crédits de la BIAO CI.

Chapitre 5: Description des procédures opérationnelles du processus d'octroi de crédits de la BIAO CI

La description des procédures régissant la gestion des activités du processus d'octroi de crédits permet la prise de connaissance de l'entité pour une meilleure identification des risques et une très bonne analyse de ceux-ci. Ce chapitre nous permettra de voir l'organisation du processus d'octroi de crédits et les procédures d'approbations de crédits de la BIAO CI.

5.1. Organisation du processus d'octroi de crédit à la BIAO CI

L'étude, la mise en place, la comptabilisation et la surveillance des engagements, des garanties, ainsi que la confection des différents états qui s'y rapportent, sont assurés par la Direction du Risque et du Crédit (DRC) sous la responsabilité de la Direction Générale (DG).

5.1.1. Etude des dossiers

Cette section nous permettra de faire le point sur la nécessité de l'étude des dossiers de crédits en général et les dossiers de crédit « standard » en particulier.

o Nécessité de l'étude

Avant d'accorder un concours quelconque à un client, un dossier permettant de juger à la fois de la qualité du client et de ses besoins de financement devra être constitué. Tout concours doit être en effet limité aux besoins effectifs du client concerné en évitant tout excès qui, tôt ou tard, engendrera inévitablement de douloureuses situations.

Comme l'indique l'étymologie du terme, le crédit repose sur la confiance. Toutefois, cette confiance ne doit pas être subjective, mais se baser sur une étude de la situation générale de l'entreprise, du client qui la sollicite. Cette étude est effectuée grâce aux derniers bilans, comptes d'exploitation générale et de pertes et profits, et de tout autre document qui sont susceptibles de fournir les renseignements nécessaires à la bonne appréciation de la situation du client et notamment, de sa structure financière, de sa rentabilité, de l'évolution de son chiffre d'affaires, de sa situation de trésorerie.

Par ailleurs, il ne faut jamais perdre de vue que les crédits octroyés par la Banque figurent à l'actif de notre bilan, au même titre que les autres valeurs (Caisse, Banque, Titres de placement, Immobilisations). De la même manière que ces postes du bilan, ils doivent être justifiés par des documents permettant de confirmer leur caractère d'actif. Tous les éléments qui s'y rapportent doivent donc être soigneusement rassemblés dans des dossiers conformes aux directives énoncées. Ces dossiers doivent pouvoir être consultés à tout moment, non seulement par les instances décisionnelles (y compris les Réviseurs de crédit), mais aussi par le Conseil d'Administration, et également tous ceux qui interviennent dans le contrôle de notre activité (Commission Bancaire et Commissaires aux comptes notamment).

○ **Dossier de crédit « standard »**

La procédure d'étude standardisée des dossiers au sein de la Banque repose sur un certain nombre de documents. Son objectif principal est de conduire systématiquement et obligatoirement la présentation du crédit à prendre en compte et à expliciter tous les éléments devant intervenir dans la décision de crédit, et d'offrir ainsi une base unique et commune non seulement pour l'examen de toutes les demandes de crédits, mais aussi à tous les décideurs.

5.1.2. Mise en place des garanties

Préalablement à l'octroi d'un crédit, il est impératif, dans le cas où elles ont été prévues, que soient mises en place les garanties permettant d'assurer la bonne fin de ce crédit en cas de défaillance de l'emprunteur. Cette règle fondamentale ne peut être transgressée, sauf à titre tout à fait exceptionnel, et après accord écrit et motivé de l'autorité ayant pouvoir final sur l'ensemble du dossier concerné. Bien entendu, un tel accord doit rester exceptionnel et devra être justifié par de réels impératifs commerciaux.

En effet, même si l'étude préalable donne tous apaisements, des risques nouveaux sont susceptibles de naître ultérieurement à la suite d'une évolution défavorable de la conjoncture, soit sur le plan général, soit dans une branche d'activité déterminée. Par ailleurs, certaines sociétés anonymes, de par leur structure, leur caractère familial ou leur taille, présentent davantage des caractéristiques de Sociétés de personnes que de Sociétés de capitaux. Aussi convient-il de demander aux dirigeants de ces entreprises qu'ils nous accordent leur caution. Cet

engagement doit toujours être exigé de la part des gérants de société à responsabilité limitée (SARL).

5.1.3. Différents pouvoirs

Tout concours consenti à la clientèle doit obligatoirement faire l'objet d'une autorisation donnée par des Collaborateurs agissant dans la limite des pouvoirs qui leur ont été personnellement conférés. Chaque délégataire doit en effet être en possession d'une lettre par laquelle l'autorité supérieure lui notifie les limites desdits pouvoirs en matière d'engagements.

En effet, les concours à la clientèle sont du ressort du Conseil d'Administration ou d'un « niveau » de la hiérarchie agissant par délégation de celui-ci.

5.1.4. Echéance

Quelle que soit la forme du concours mis en place, il importe de fixer une date extrême de validité. En effet, en aucun cas un concours ne peut être accordé à durée indéterminée. Les crédits à moyen et long terme sont accordés avec une date d'échéance finale et un plan précis d'amortissement. De plus, si l'autorisation est assujettie à des conditions particulières, ce qui est souvent le cas, celles-ci doivent être respectées pendant toute la durée du crédit (par exemple : non distribution de dividendes, maintien des comptes-courants d'associés, covenant financier, etc....), sauf accord express obtenu de l'autorité qui a pouvoir de décision finale sur le dossier.

Pour les engagements à court terme (même pour les crédits par caisse ou les engagements par signature), une échéance administrative doit être fixée : elle est généralement de un (1) an à compter de la date d'étude. Ces autorisations peuvent être éventuellement renouvelées à l'issue de leur date de validité. A cette fin, avant l'expiration d'une autorisation, le dossier doit être étudié pour déterminer, en fonction des besoins, les concours qui sont susceptibles d'être accordés et renouvelés. Une nouvelle fiche de crédit (conforme au modèle en vigueur) doit être établie, et recueillir toutes les signatures nécessaires.

Pour faciliter le suivi des dossiers, un échéancier des facilités accordées doit être tenu par chaque Gestionnaire sous le contrôle de la DRC. Pour des raisons de bon suivi des engagements pris, toutes les décisions de crédit ont une validité de trois (3) mois au terme de laquelle faute

d'avoir été mise en œuvre, elles deviennent caduques. Les décisions de crédit doivent être dûment notifiées au client.

5.1.5. Mesure de limitation des crédits

Bien que la présente procédure ne traite pas des mesures limitant les crédits imposées par les règles prudentielles (ratios de concentration, division des risques, structure du portefeuille, etc...) édictées par la Banque Centrale et la Commission Bancaire, la prise de décision en matière de crédit devra scrupuleusement tenir compte desdites règles, et au besoin, orienter l'octroi des concours vers des formes échappant à ces mesures de limitation ou bénéficiant d'avantages particuliers (garanties de banques ou d'institutions financières, garanties liquides ou réelles, etc...).

5.1.6. Constitution des dossiers

Les dossiers de la clientèle contiennent des éléments confidentiels et doivent par conséquent être conservés dans un endroit dont l'accès est réservé aux seuls Collaborateurs directement concernés. Matériellement, les dossiers crédits sont constitués par des chemises cartonnées comportant le nom complet et le numéro de compte du client, ainsi que l'indice qui lui est attribué. A l'intérieur ils sont subdivisés en sous-chemises devant contenir les documents suivants :

- *les fiches de crédit de base (CR2) ayant servi à la prise de décision (comportant les différents avis / décisions) et les comptes-rendus (PV) des Instances de décision (Comités de Crédits) ayant statué sur le dossier ;*
- *les documents comptables (bilans et annexes) accompagnés de leurs fiches de dépouillement ;*
- *les comptes-rendus rédigés à la suite des entretiens avec le client, ou à l'occasion de contacts, ou à la suite d'informations recueillies auprès d'autres sources, de même que les coupures de presse intéressant le client ou la branche d'activité à laquelle il appartient ;*
- *les correspondances avec le client relatives aux engagements dont il bénéficie ;*
- *les correspondances échangées avec les tiers concernant le client (y compris la Banque Centrale) ;*

- *les pièces juridiques et administratives* (statuts, PV de Conseil d'Administration, extrait d'inscription au Registre du Commerce, Ouverture et fonctionnement du compte: Pouvoirs, autres instructions,...) ;
- *liste précise et exhaustive des garanties* dont nous bénéficions avec les dates d'échéance et les copies des actes (les originaux étant conservés en coffre-fort par le service « garanties ») ;
- *la carte des mouvements actualisée* (statistiques des comptes).

Dans chacune de ces sous-chemises, les documents sont classés par ordre chronologique de date, les plus récents étant placés au-dessus. La constitution de dossiers ne se limite pas aux seuls clients bénéficiant de crédits. En effet, il est également indispensable de maintenir en permanence les dossiers en bon ordre et comportant les informations les plus récentes pour les clients constamment créditeurs dont l'activité pourrait les amener à solliciter des concours. De même, des dossiers succincts (contenant entre autres, comptes-rendus d'entretien, documents comptables, coupures de presse, renseignements divers, etc....) doivent être ouverts au nom des entreprises prospectées en vue d'une éventuelle entrée en relation.

5.2. Procédure d'approbation des crédits

La procédure d'approbation des crédits au sein de la BIAO CI a pour objet l'octroi, la mise en place et la gestion des crédits de toute nature de la Banque. Ceux-ci sont décidés par des personnes aux pouvoirs reconnus, se prononçant en toute liberté, individuellement ou collectivement au sein d'un collège.

Les responsabilités confiées aux délégataires ont pour corollaires une obligation évidente d'information à la hiérarchie et un strict respect des instructions ou orientations données par le Conseil d'Administration de la Banque. Les règles relatives à l'approbation des crédits sont fondées sur les quatre principes généraux suivants :

- l'attribution de pouvoirs à différents niveaux de la hiérarchie par le Conseil d'Administration ;
- la collégialité des décisions ;
- le respect d'une procédure écrite ;

- la cotation rigoureuse des crédits.

5.2.1. Attribution des pouvoirs

Le Conseil d'Administration dispose des pouvoirs les plus étendus en matière de crédits. Il a institué en son sein un Comité de Crédits du Conseil d'Administration (CCCA) à qui il a conféré les pouvoirs en matière de crédits. Le Conseil d'Administration (CA) peut consentir au Directeur Général le pouvoir de délégation. L'attribution ou la délégation de pouvoirs de crédit n'implique en aucune manière une diminution quelconque de la responsabilité des niveaux hiérarchiques supérieurs, chacun devant continuer à assumer l'obligation de suivre et de contrôler l'utilisation des pouvoirs octroyés à ses subordonnés. Les pouvoirs attribués ou délégués ne peuvent être exercés que dans le cadre de la politique générale définie par les instances compétentes de la Banque.

5.2.2. Collégialité de la décision

Toute décision d'octroi de crédit résulte de l'apposition de deux signatures primaires et d'une signature finale sur le dossier de présentation. En cas de divergence entre les signatures primaires, la signature finale emporte la décision. Pour toutes les décisions d'octroi, le Directeur Général dispose d'un droit de veto lui permettant de refuser des crédits en s'opposant à deux signatures primaires favorables.

La collégialité n'implique pas nécessairement la réunion effective d'un Comité de Crédits. Une entière liberté d'appréciation est, non seulement admise, mais constitue le fondement même d'un jugement objectif.

5.2.3. Respect d'une procédure écrite

Toute demande de crédit doit être résumée sur un imprimé de présentation ad hoc et être accompagnée de tous les commentaires et documents nécessaires à la bonne appréciation du risque. La procédure écrite est caractérisée par l'apposition des « signatures crédit », sur l'imprimé réglementaire de présentation. Une « signature crédit » est la signature d'un Agent ayant été désigné à cet effet. Parmi les signatures crédit, certaines peuvent, en outre, avoir reçu une attribution de pouvoirs pour un montant déterminé. Il est toutefois entendu qu'un crédit ne

peut être autorisé que dans la mesure où l'imprimé réglementaire se trouve revêtu des signatures requises.

5.2.4. Cotation des crédits

Dans un premier temps, la cotation correcte des crédits accordés à la clientèle incombe aux Gestionnaires qui se tiennent au courant des affaires de leurs clients. Il appartient néanmoins à tout Agent de la Banque qui a connaissance d'informations attestant que la situation d'un client a évolué, de le signaler au Gestionnaire. Elle se caractérise par la répartition des crédits en cinq catégories échelonnées de A à E.

Dans un deuxième temps, cette cotation est de la compétence de la DRC, et en dernier ressort, des Réviseurs de crédits. Les Gestionnaires assument normalement la responsabilité de la gestion des affaires relevant de leur domaine d'action. Pour celles correspondant à des crédits classifiés autrement qu'en « A », ils doivent s'efforcer d'obtenir le redressement effectif des situations ayant justifié l'attribution d'une telle classification. Cette responsabilité n'est transférée au Contentieux que dans le cas où il ne reste aucune autre action à prendre que celle d'une action judiciaire pour le recouvrement des créances de la Banque.

5.3. Procédure particulière d'approbation des crédits

La BIAO-CI admet en son sein une procédure particulière d'approbation des crédits pour une certaine catégorie de clients, à savoir : les sociétés nouvellement créées, les parents ou alliés d'un agent, les hommes politiques et hauts fonctionnaires, les administrateurs de la banque.

5.3.1. Crédits accordés aux sociétés nouvellement créées

Tous les crédits accordés à une société nouvellement créée sont automatiquement classifiés en "B", sauf dans le cas où ils bénéficient de garanties extérieures à ladite société dont la valeur est incontestable (garantie bancaire ou d'une institution financière reconnue, aval de maison mère à la solvabilité notoire, hypothèque sur des biens immobiliers appartenant à un tiers, etc...). Le reclassement en "A" ne peut être demandé qu'après au moins un an d'opérations et réception des documents comptables, y compris les comptes d'exploitation et de pertes et profits.

5.3.2. Crédits consentis aux parents ou alliés d'un agent

L'usage des pouvoirs consentis en matière de crédit étant interdit lorsque la moindre possibilité d'un conflit existe, il va de soi qu'une personne ayant reçu de tels pouvoirs ne peut pas être appelée, en tant que signature crédit primaire ou finale à se prononcer sur les crédits consentis à ses parents ou à ses alliés. L'interdiction ci-dessus n'empêche pas cette personne de donner tous renseignements utiles pour une bonne appréciation du risque aux signatures. Les signatures crédit sont invitées à donner une large interprétation à l'expression "parents ou alliés".

5.3.3. Crédits consentis aux hommes politiques et hauts fonctionnaires

Les crédits sollicités par les hommes politiques et les hauts fonctionnaires ont souvent un caractère normal en ce qui concerne le plan et les sources de remboursement, les garanties offertes, etc... et n'ont pas nécessairement un caractère politique entraînant l'envoi du dossier au Conseil d'Administration. Il n'est pas possible ici d'indiquer toutes les activités ou positions qui peuvent permettre de qualifier une personne "d'homme politique", ou d'en dresser une liste détaillée. Le critère principal et commun pour exclure un emprunteur de ces catégories est que ce dernier n'ait pas, en raison de sa position ou de son influence, de pouvoirs actuels ou prévisibles pour la durée du crédit sollicité, susceptibles de donner lieu à la moindre hésitation en ce qui concerne les actions à prendre par la Banque dans le cas de difficultés éventuelles.

Tous les crédits de cette nature doivent être soumis à la Direction Générale, seule habilitée à prendre une décision en cette matière.

5.3.4. Crédits en faveur des administrateurs de la banque

Les crédits définis en rubrique quel que soit leur montant, recueillent trois signatures crédit, dont celle du Directeur Général sur la fiche de présentation réglementaire. Après avis, le dossier doit être soumis à l'approbation du Comité de Crédit du Conseil d'Administration (CCCA) qui rend sa décision par écrit.

Conclusion

Ce chapitre nous a instruit sur l'organisation opérationnelle du processus d'octroi de crédits et les procédures d'approbations de crédits de la BIAO-CI. Ceux-ci nous seront d'une grande utilité pour la suite de nos travaux, en ce qui concerne l'élaboration de notre cartographie des risques, objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits de la BIAO-CI

Comme nous l'avons auparavant signifié dans la partie théorique, l'élaboration de notre cartographie des risques majeurs se fondera essentiellement sur une approche « top-down », c'est-à-dire définie d'abord à partir des objectifs fixés par le management puis précisée au moyen d'une analyse, des facteurs / événements de risques pouvant conduire à la survenance de ces risques majeurs.

La BIAO-CI dispose certes d'un dispositif de contrôle interne lui permettant de couvrir la majeure partie des risques qui résultent de son système d'exploitation mais, ils en existent encore quelques-uns, lesquels feront l'objet de découverte dans nos prochains travaux.

Cependant, dans le dessein de mieux comprendre le processus d'octroi de crédit et les sous-processus la constituant, nous avons profité des missions semestrielles de *révision du portefeuille de crédits* et de la *révision des dossiers de garanties* effectué par la Direction de l'audite et du contrôle interne. Ces travaux auxquels nous avons participé, constitueront un premier aperçu des tests de permanence et de conformité dans le cadre de la confection de notre cartographie des risques. Ainsi, nous serons rassurés quant à la bonne application des différentes procédures conduisant à la maîtrise des risques. Par la suite, nous verrons en détail les différentes étapes de l'élaboration de notre cartographie des risques telles que présentée dans le chapitre III de la partie théorique. Les risques identifiés, évalués et hiérarchisés seront ensuite présentés dans une matrice des risques puis analysés. Des actions de contrôle, de suivi et de mesure permanent de la sévérité des risques résiduels identifiés afin d'assurer la pérennisation de la démarche de la cartographie seront subséquentement faites.

6.1. Test 1 : Révision du portefeuille de crédits

La mission d'audit de révision du portefeuille de crédit à laquelle nous avons pris part, s'est effectuée dans le cadre des missions d'audit et de contrôle permanent élaboré par la Direction d'audit et de contrôle interne de la BIAO-CI. Celle-ci a comporté principalement une revue approfondie des cinquante plus grands engagements de la clientèle sur la base des soldes au mois de décembre 2010. Cette revue des engagements de la clientèle inclut les diligences suivantes :

- l'examen des dossiers d'engagements (bilan et hors bilan) décembre 2010 à travers l'appréciation du risque de non recouvrement et la proposition le cas échéant, de provision pour dépréciation au regard du dispositif prudentiel ;
- le contrôle du déclassement satisfaisant des engagements classés en douteux et l'examen du caractère suffisant des provisions constituées au regard du dispositif prudentiel et des risques de non recouvrement identifiés ;
- l'exploitation des états d'exception :
 - comptes débiteurs sans mouvements créditeurs depuis plus de trois mois ;
 - comptes débiteurs sans mouvement créditeurs significatifs depuis plus de 6 mois.

Dans le cadre spécifique de nos travaux d'élaboration de cartographie des risques, nous avons pris un échantillon de dix dossiers tirés au hasard parmi les cinquante plus grands engagements. Ce test nous permettra de nous assurer de la bonne constitution des dossiers de crédits conformément aux procédures, aux règles et usages interne de la banque. Cette étude, nous permettra de relever les éventuels risques qui pourrait affecter le processus d'octroi de crédit. Les conclusions de ce test sont illustrées dans le tableau suivant :

- A : existence de dossier physique ;
- B : identification du client ;
- C : proposition de concours ;
- D : décision d'octroi du comité de crédit ;
- E : rapport ou compte rendu de suivi ;
- F : derniers états financiers ;
- G : Convention de crédit.

Tableau 7 : Test relatif à la constitution des dossiers de crédits

BOSSIERS N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Oui									
B	Oui									
C	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
D	Oui									
E	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui
F	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
G	Oui	Non	Oui	Oui						

Oui : satisfaisant

Non : non satisfaisant

Source : Nous-mêmes à partir des dossiers d'engagements

L'analyse préliminaire de cet échantillon de dix (10) dossiers sur une population de cinquante (50) dossiers de crédits (soit 20%), nous donne au préalable une satisfaction, même si dans l'analyse de ces dossiers 40% des comptes rendus ne sont pas contenu dans les dossiers de crédits. Nous en saurons davantage à la suite de nos travaux, lorsque nous examinerons l'exhaustivité des dossiers de crédits (soit les cinquante plus grands dossiers).

6.2. Test 2 : Révision des dossiers de garantie

La révision des dossiers de garantie que nous avons effectuée, comporte les diligences suivantes :

- s'assurer que tout le montage et le traitement des dossiers de garantie sont effectués conformément aux procédures et aux normes en vigueur dans la banque ;
- s'assurer de la qualité du contrôle interne du service garantie ;
- s'assurer de la réalité des garanties encodées;
- s'assurer que le service conservation dispose de toutes les conditions de sécurisation des dossiers de garantie.

Ce test nous permettra d'avoir une connaissance approfondie des dossiers de garantie constitués en vue de l'obtention de prêts. Cette étude nous permettra de relever les éventuels

risques qui pourrait affecter le processus d'octroi de crédit. Les conclusions de ce test sont illustrées dans le tableau suivant :

- A : existence de dossier physique conformément aux procédures ;
- B : conservation adéquate des dossiers de garantie ;
- C : convention signée par les personnes habilitée pour le compte de la BIAO ;
- D : dossiers d'hypothèque suffisamment documenté ;
- E : convention de gage enregistré ;
- F : existence de convention de prêt ;
- G : mains levées objet de demande authentifiée du gérant.

Tableau 8 : Test relatif au montage et au traitement des dossiers de garantie

BOSSIERS N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Oui									
B	Non									
C	Oui	Non	Oui							
D	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
E	Oui									
F	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
G	Oui									

Oui : satisfaisant

Non : non satisfaisant

Source : Nous-mêmes à partir des dossiers de garantie

L'analyse préliminaire de cet échantillon de dix (10) dossiers de garantie nous donne au préalable un aperçu de la tenue de ces dits dossiers. Nous en saurons davantage à la suite de nos travaux, lorsque nous examinerons un nombre plus important de dossiers.

6.3. Identification des risques majeurs et facteurs de risques associés

L'identification des risques est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion de risques afin de permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Cette étape n'est que la mise en œuvre de la Norme 2210.A1 qui, stipule que: « en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit ». On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. En effet, lors de notre phase d'identification des événements, nous avons pris en compte à l'échelle de l'organisation dans sa globalité, différents facteurs externes et internes pouvant se traduire par des menaces et des opportunités. L'octroi de crédit étant au cœur de l'activité des banques en général et de la BIAO-CI en particulier, la position cruciale de cette activité, l'expose à une multitude de risques.

Cependant, sur la base des observations que nous avons faites et à partir des échanges que nous avons eus avec le personnel de la banque et la revue documentaire, nous pouvons conclure que la BIAO est exposé à certains nombre de risques. Nos conclusions ne tiennent pas entièrement compte des actions actuellement engagées par la banque pour remédier à certaines insuffisances que nous avons pu noter.

Nous allons dans les prochains paragraphes, exposer dans un premier temps de façon globale, les principaux risques auxquelles la banque pourrait être exposée. Cela se fera premièrement, à partir de la typologie de risques. Deuxièmement, nous allons de façon spécifique identifier les risques liés au processus d'octroi de crédit.

6.3.1. Identification des risques majeurs liés au fonctionnement général BIAO-CI

Dans ce paragraphe, la typologie des risques nous donne une vue d'ensemble des risques qui minent les activités de la banque. Cette typologie des risques nous permettra de structurer les liens entre risques majeurs et facteurs de risques associés.

Tableau 9 : Typologie générale des risques opérationnels de la BIAO-CI

	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque
Risques Financiers	Risques actif-passif	Risque de taux
		Risque de liquidité / Transformation
	Risque de crédit	Risque de contrepartie
		Risque de concentration (secteur d'activité, zone géographique, segment de clientèle, type de produit ...)
	Risque de marché	Risque action et obligation
Risque de change		
Risque immobilier	Risque sur les actifs immobiliers	
Risques non Financiers	Risque Opérationnel	Fraudes interne, externe et mixte (vol, corruption /corruption, transaction non notifier, hold up, etc...)
		Pratique en matière d'emploi, hygiène et sécurité sur le lieu de travail, problème d'effectifs, risque de « l'homme clé », risque lié à un défaut de formation, communication, sensibilisation...
		Domage aux actifs (catastrophe naturelles, sinistres, actes terroristes, etc...)
		Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : risque SI, problèmes d'erreurs de système et de modèles, de donnée, de reporting ...
		Exécution, livraison et gestion des processus : problème de limites, d'erreur humaine, de saisie, de suivi, de délais, etc ...
		Risque de non recouvrement des créances hors risque de crédit (prise défectueuse des garanties et sûretés, insécurité juridique, etc...)
	Risque de non-Conformité	Risque de non-conformité aux normes externes et règles internes (reportings réglementaires, normes comptables et prudentielles, etc...), risque de manquement aux obligations fiscales, sociales et légales
		Risque de blanchiment, de financement du terrorisme, de violation des embargos, de corruption externe, etc...
		-Risque déontologique : conflits d'intérêts, abus de marché, délit d'initiés, discrimination, etc... clients, produits et pratiques commerciales. Risques liés à la politique et rémunération.
		-Risque de litige et risque juridique
Autres Risques	Risque stratégique	Risque liés à la stratégie de développement (implantation, secteurs, etc... risques pays, etc...
		Risque d'image, client et risque commercial
	Risque de sanction	Risque de sanction (pénale, pour le management notamment-disciplinaire ou financière)
Risque de gouvernance	Inadéquation des modes de gouvernance en matière de gestion des risques, de contrôle / Audit interne et de conformité	

Source : Nous-mêmes à partir du guide AMRAE(2010) ; JIMENEZ (2008 :42-43-55) ; LAMARQUE (2011 :75)

L'analyse des risques majeurs à partir de la typologie des risques et les entretiens effectués avec les différents domaines de gestion de la BIAO a fait apparaître que, celle-ci est principalement exposée à des risques financiers, des risques de crédits et des risques opérationnels. Cependant, dans le prochain paragraphe, nous allons spécifiquement vous exposer les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits.

6.3.2. Identification des risques liés au processus d'octroi de crédits

Les risques liés au processus d'octroi de crédit, sont les risques auxquels la banque est exposée tout au long du processus et cela, depuis l'étude des dossiers de crédit jusqu'au recouvrement. Notre étude consistera à relever les risques inhérents relatifs aux sous-processus constituant le processus d'octroi de crédit de la BIAO-CI. Nous avons retenu dans le cadre de nos travaux, trois (3) sous-processus :

- étude de dossiers de crédits ;
- constitution de garantie et mise en place du prêt ;
- suivi et recouvrement.

Cependant, il ya lieu de préciser que, la cartographie des risques se fait par processus, lesquels processus seront subdivisés en sous-processus qui, à leur tour seront décomposés en activités puis en tâches. Dans le cadre de nos activités, nous avons passé en revue les cinquante (50) plus grands engagements de la clientèle sur la base des soldes au 31 Décembre 2010. Ce travail nous a permis d'identifier et de comprendre par des observations et des interviews suivies de questionnaires (*annexe 4*), les risques affectant les tâches constituant les sous-processus énoncé ci-dessus.

Les conclusions de ces travaux, nous ont permis de renseigner les tableaux d'identifications des risques ci-dessous qui comportent les colonnes suivantes :

- tâches ;
- objectif de contrôle ;
- évènement de risques ;
- sources de risques ;

- impacts sur les opérations ;
- constat.

6.3.2.1. Identification des risques opérationnels liés au sous-processus "Etude de dossiers de crédits"

Après obtention des informations désirées (documents de prêt), celles-ci doivent être traitées de manière qualitative ou quantitative par le chargé de compte ou tous autres personnes habilitées à travers un système informatisé ou autres outils pertinents. Elle débute par la réception de dossier et prend fin avec la prise de décision d'octroi par le comité d'audit.

Nous avons consigné dans le tableau suivant les risques liés au sous-processus "Etude de dossier de crédits "

Tableau 10 : Tableau récapitulatif des risques liés au sous-processus "Etude de dossier de crédits "

Tâches	Objectif de contrôle	Evènements de risques	Sources de risques	Impacts sur les opérations	Dispositif de contrôle interne	Constats
Réception de dossier de crédits	S'assurer de la correcte réception de l'exhaustivité de dossiers de crédits	1-Perte de dossiers ; 2-Non enregistrement du dossier de crédit;	Personnes et/ou Procédures	Litiges clients Perte de clients	Numérotation des dossiers de crédits Registre de réception de dossiers	Oui Oui
Transmission de dossiers de crédits à la section « Gestion de prêt »	S'assurer de la transmission exhaustive des dossiers de crédits dans le temps	3-Transmission de demande en retard ; 4-Transmission données incomplètes,	Personnes et/ou Procédures	Litiges clients Manque à gagner	Délai de transmission précis	Oui
Vérification du dossier de crédits	S'assurer que les dossiers de crédits sont vérifiés en toute impartialité et	5-Absence de vérification du dossier de crédit; 6-Analyse de dossiers incomplets ; 7-Dossiers de	Personnes et/ou Procédures	Informations non fiables Perte de ressources Perte de	Personne chargée du contrôle	Oui

	exhaustivité	crédits fictifs ;		ressources		
Proposition de concours	S'assurer de la correcte évaluation des propositions de concours dans les délais et sur la base de dossiers complets	8-Rédaction d'une proposition sur la base de dossiers incomplets ou non fiables ;	Personnes et/ou Procédures	Manque à gagner	Personne chargée de la rédaction des propositions	Oui
		9-Non-respect du délai de rédaction des propositions ;		Manque à gagner	Délai de rédaction des propositions défini	Oui
		10-Absence de conclusion du rédacteur ;		Manque à gagner		
Analyse de la proposition par la hiérarchie	S'assurer de la correcte analyse des propositions par la hiérarchie	11-Absence d'étude de solvabilité du client ;	Personnes et/ou Procédures	perte de ressources	Désignation des responsables habilités à effectuer le contrôle	Oui
		12- Absence de contrôle de la hiérarchie ;		perte de ressources	Visa d'approbation de chaque responsable	Oui
Décision d'octroi du comité de crédit	S'assurer de l'impartialité et de la cohérence dans la prise de décision d'octroi de crédit par le comité d'audit	13-Divergence entre les responsables du comité de crédit;	Personnes Et/ou Procédure	Perte de temps	Visa du Directeur Général exprimant la décision finale	Oui
		14-Absence d'avis de certains responsables du comité de crédit habilités ;		Perte de ressources	Existence de procédure de validation	Oui
		15-Concours accordé sans l'avis du comité de crédit ;		Perte de ressources	Existence d'un comité de crédit	Oui

Source : Nous-mêmes

6.3.2.2. Identification des risques opérationnel liés aux sous-processus "Constitution de garantie et mise en place des prêts"

La mise en place des garanties est une étape préalable à l'octroi d'un crédit. Celle-ci est impérative, en ce sens qu'elle permet d'assurer la bonne fin du crédit en cas de défaillance de l'emprunteur. L'on peut dire de ce fait que la garantie est l'élément capital dans la mise en place de prêt, phase strictement règlementée (délais, conditions, assurances, déblocage des fonds). Le tableau suivant, nous permettra d'identifier les risques liés au sous processus " Constitution de garantie et mise en place du prêt" :

Tableau 11 : Tableau récapitulatif des risques liés au sous-processus "Constitution de garantie et mise en place de prêts"

Tâches	Objectif de contrôle	Evènements de risques	Sources de risques	Impacts sur les opérations	Dispositif de contrôle interne	Constats
Formalisation de garantie et préparation des conventions de crédits	S'assurer de la correcte formalisation des garanties conformément aux lois et procédures en vigueur	16-Garantie non entièrement formalisée ; 17-Garantie périmée ; 18-Convention mal rédigée ; 19-Actes de prêts et / ou de garanties manquants ; 20-Absence de valorisation des garanties ;	Procédures et/ou Personnes	Contestation Perte de ressources Contestation Perte de ressources Perte de ressources	Existence d'un service juridique et de garantie Salle de conservation des dossiers de crédit	Oui Oui
Saisie des données sur la base de dossiers de prêts	S'assurer de la saisie correcte et exhaustive des données relatives au prêt dans l'applicatif de prêt amortissable	21-Inexistence d'un applicatif de prêt amortissable dans le logiciel de la banque ; 22-Absence de saisie de certaines données de prêt dans l'applicatif de prêt amortissable ; 23-Erreur dans la	Personnes	Manque à gagner Perte de ressources Manque à gagner	Disposer d'un logiciel de gestion de données de prêt Désigner une personne chargée de vérifier les données inscrites dans le logiciel	Oui Non

		saisie des données de prêts ;				
Transmission du dossier avec les références de la saisie pour validation	S'assurer de la correcte transmission des données saisies	24 -Absence de transmission de dossiers de prêt 25 -Transmission de dossier de prêt saisie sans les références	Personnes et/ou Procédures	Litiges clients Manque à gagner	Délai précis de transmission Personne chargée de la vérification des informations transmises	Oui Non
Validation de l'opération de prêt	S'assurer que l'opération de prêt est validée par les personnes habilitées	26 -Absence de validation de l'opération de prêt 27 -Validation de l'opération de prêt par des personnes non habilitées	Personnes	Perte de temps Manque à gagner	Procédure de validation des opérations de prêt Existence de personnes habilitées	Oui Oui
Edition des documents : avis de prêt et tableau d'amortissement	S'assurer du tirage exhaustif des documents relatifs au prêt	28 -Absence de tirage de certains documents ; 29 -Tirage de document non exhaustif ;	Personnes	Perte de temps Perte de temps	Imprimante pour l'édition des documents	Oui
Transmission du dossier à la section "notification"	S'assurer que le dossier de crédit a été correctement transmis à la section "notification"	30 -Transmission de dossiers non effectuée 31 -Absence de cahier de transmission	Personnes et/ou Procédures	Retard processus Manque à gagner	Délai précis de transmission Disposer d'un cahier de transmission	Oui Non
Mise à la disposition des fonds au client	S'assurer que les fonds ont été correctement remis au bénéficiaire dans les délais	32 -Retard dans la mise en place 33 -Condition de financement non entièrement respectée ;	Personnes et/ou Procédures	Retard de paiement Manque à gagner	Délai précis de transmission Existence de procédure de financement	Oui Oui
Archivage des documents	S'assurer du correct archivage des dossiers de crédits	34 -Perte de documents ; 35 -Condition inadéquats de rangement de dossiers ;	Personnes	Litige clients Litige clients	Existence d'une salle de rangement de dossiers	Oui

Source : Nous-mêmes

6.3.2.3. Identification des risques opérationnel liés aux sous-processus "Suivi et recouvrement"

Le suivi et le recouvrement sont des étapes très importantes dans le processus d'octroi de crédits. En effet, la banque a mis les fonds demandés à la disposition du client. Ainsi, un suivi rigoureux doit être effectué afin de protéger les intérêts de la banque en s'assurant de l'utilisation correcte des fonds octroyés conformément à l'objet et aux conditions d'accord préalablement établies.

Le tableau ci-après met en exergue les risques opérationnels liés au sous-processus "Suivi et recouvrement" :

Tableau 12 : Tableau récapitulatif des risques liés au sous-processus "Suivi et recouvrement"

Tâches	Objectif de contrôle	Evènements de risques	Sources de risques	Impact sur les opérations	Dispositif de contrôle interne	Constats
Traitement du fichier des comptes irréguliers	S'assurer du traitement rigoureux du fichier des comptes irréguliers	36-Erreur du système; 37-Absence de génération de fichier ; 38-Fichier non traité;	Systemes, Personnes et/ou Procédures	Litige clients Manque à gagner Perte de temps	Existence de responsable et de critère de traitement de dossier de crédits	Oui
Transmission de fichiers des comptes irréguliers au chargé d'affaire du domaine de gestion	S'assurer que le fichier des comptes irréguliers est correctement transmis au chargé d'affaire du domaine de gestion	39-Erreur de transmission de fichier ; 40-Perte de fichiers ;	Personnes et/ou Procédures	Manque à gagner Litige clients	Personne chargée de la vérification des fichiers Vérification de fichier	Oui Oui
Réception de fichier des comptes irréguliers	S'assurer de la réception régulière et exhaustive des fichiers irréguliers	41-Fichiers non reçus ; 42-Mauvais état de fichiers	Personnes et/ou Procédures	Perte de ressources Perte de ressources	Responsable chargé du suivi des fichiers	Oui

		transmis				
Suivi des garanties et caution	S'assurer que les garanties et cautions sont régulièrement suivies	43-Absence de relance du client ; 44-Retard de renouvellement des garanties ; 45-Absence de lettre d'information des cautions ; périodique des garanties.	Personnes, Procédures et/ou Systèmes	Perte de ressources Perte de ressources Manque à gagner	Existence de procédure de relance systématique des clients Vérification périodique des dossiers de garantie	Non Oui
Positionnement de l'échéance sur le compte du client	S'assurer le concours accordé au client est effectivement positionné sur son compte à l'échéance prévue	46-Absence de positionnement de l'échéance sur le compte du client ; 47-Retard dans le positionnement ;	Système, Personnes et/ou procédures	Perte de ressources Manque à gagner	Personne responsable de vérification Délai précis de positionnement de l'échéance	Oui Oui
Recouvrement des créances	S'assurer du recouvrement exhaustif de toutes les créances	48-Compte client non débité ; 49-Absence de relance ; 50-Complaisance dans le recouvrement ;	Procédures et/ou Personnes	Perte de ressources Manque à gagner Perte de ressources	Existence d'une équipe spéciale chargée du recouvrement	Oui

Source : Nous-mêmes

6.4. Cotation et suivi des risques

L'évaluation des risques dans le cadre de nos travaux de cartographie des risques, a nécessité le choix d'une grille de cotation à partir de critères suivants :

- o PNB / Fonds propre 2009 ;
- o analyse de la documentation transmise : éléments issus des états financiers (crédits, dépôts etc...), risques avérés, rapports d'audit et rapports de la Commission Bancaire de l'UEMOA ;

- informations obtenues lors des entretiens avec le management.

Nous avons procédé à l'évaluation de chaque événement de risques qui a consistée en l'analyse des conséquences possibles d'un événement de risque en fonction de :

- sa fréquence (probabilité d'occurrence) ;
- son impact : ses conséquences sur la fiabilité, l'efficacité du processus et sur la bonne image de l'établissement et la sauvegarde des actifs (aspect qualitatif).

Pour ce faire, nous avons retenu cinq (5) niveaux de criticité en fonction de l'impact et de la probabilité d'occurrence :

- *Insignifiant / Mineur / Modéré / Majeur / Catastrophique == → (Impact)*
- *Rare / Possible / Mesuré / Probable / Certain == → (Probabilité d'occurrence)*

Notre grille de cotation intègre aussi la notion de maîtrise des risques en tenant compte du dispositif de contrôle permanent :

- *Efficace / Acceptable / Modéré / A renforcer / Défectueux == → (Dispositif contrôle permanent)*

6.4.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence

La probabilité d'occurrence d'un risque est l'éventualité de sa survenance à défaut de tout dispositif de contrôle interne. Ainsi, la probabilité de survenance d'un risque est inversement liée à la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place. L'évaluation de la probabilité de survenance des risques se fera de manière qualitative.

La grille de cotation que nous avons conçue pour l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et celle du contrôle interne ont été réalisées sur la base d'une échelle de cotation allant de 1 à 5 telle que présentée dans le *tableau 13* ci-dessous :

Tableau 13 : Echelle de cotation de la probabilité d'occurrence des risques

PROBABILITE DE SURVENANCE			DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE		
Cote	Probabilité	Interprétation	Cote	Qualificatif	Interprétation
5	Certain	Quasi-certitude que le risque apparaisse	1	Défectueux	Situation alarmante - système de contrôle interne inexistant
4	Probable	Forte chance d'apparition du risque	2	A renforcer	D'importantes anomalies sont relevées et pourraient compromettre la réalisation des objectifs fixés
3	Modéré	Apparition modérée du risque	3	Modéré	Contrôle globalement satisfaisant. Cependant certaines faiblesses sont relevées dans les contrôles et devront être corrigées dans les meilleurs délais.
2	Possible	Peu de chance d'apparition du risque	4	Acceptable	Anomalies bénignes relevées - possibilité d'amélioration
1	Rare	Quasi-certitude d'apparition du risque	5	Efficace	Pas de faiblesse

Source : nous-mêmes

Dans le tableau ci-après (tableau 14), nous allons vous présenter sur la base de notre échelle de cotation ci-dessus (tableau 13), la probabilité de survenance des risques et la qualité du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi de crédit. A chaque évènement de risque, il sera attribué une cote (probabilité) et un niveau du dispositif de contrôle correspondant. Ainsi, dans la première colonne nous aurons les évènements de risques identifiés, dans la deuxième la probabilité d'occurrence, dans la troisième le niveau du dispositif de contrôle et pour finir les justificatifs retenus pour chaque notation dans la quatrième colonne.

Tableau 14 : Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques

Evènements de risques	Probabilité d'occurrence		Niveau de maîtrise des contrôles		Commentaires
	Probabilité	Cote	Qualificatif	Niveau	
1-Perte de demande ;	Rare	1	Efficace	5	Rangement adéquat des demandes
2-Non enregistrement de la demande ;	Rare	1	Efficace	5	Existence de registre d'enregistrement
3-Transmission de demande en retard ;	Probable	4	A renforcer	2	Défaillance procédure
4-Transmission données incomplètes,	Possible	2	Acceptable	4	Procédure quelque fois non respectée
5-Absence de vérification du dossier de crédit;	Modéré	3	Modéré	3	Surcharge d'activité
6-Non exhaustivité des informations recueillies sur le clients;	Probable	4	A renforcer	2	Défaillance de procédure
7-Dossiers de crédits inexistant ;	Rare	1	Efficace	5	Dossiers bien suivis
8-Rédaction d'une proposition sur la base de dossiers incomplets ;	Possible	2	Acceptable	4	Procédure
9-Non respect du délai de rédaction des propositions ;	Probable	4	A renforcer	2	Défaillance de procédure
10-Absence de conclusion du rédacteur ;	Modéré	3	Modéré	3	Oubli
11-Absence d'étude de solvabilité du client ;	Rare	1	Efficace	5	Etude effectuée conformément à la procédure
12- Absence de contrôle de la hiérarchie ;	Rare	1	Efficace	5	Désignation des personnes habilitées à cet effet
13-Divergence entre les responsables du comité de crédit habilité ;	Possible	2	Acceptable	4	Visa du directeur Général retenu
14-Méthodologie de notation à l'octroi non actualisé	certain	5	Défectueux	1	Actualisation non effectuée
15-Concours accordé sans l'avis du comité de crédit ;	Possible	2	Acceptable	4	Existence d'un comité de crédit présidé par le Directeur Général
16-Garantie non entièrement formalisée ;	Rare	1	Efficace	5	Garantie formalisée par le service juridique de la banque
17-Garantie périmée ;	Certain	5	Défectueux	1	Défaillance de procédure
18-Convention mal rédigée ;	Rare	1	Efficace	5	Tenu par le service juridique de la banque
19-Actes de prêts et / ou de garanties manquants;	Probable	4	A renforcer	2	Rangement non adéquat
20-Absence de valorisation des garanties ;	Modéré	3	Modéré	3	Peu rigoureux
21-Inexistence d'un applicatif de prêt amortissable dans le logiciel de la banque ;	Rare	1	Efficace	5	Existence d'un logiciel de suivi de prêt
22-Absence de saisie de certaines données de prêt dans l'applicatif de prêt amortissable ;	Possible	4	A renforcer	2	Oubli
23-Erreur dans la saisie des données de prêts ;	Possible	4	Acceptable	4	Nombre pléthorique de données de prêts

24-Absence de transmission de dossiers de prêt	Possible	2	Acceptable	4	Procédure
25-Transmission de dossier de prêt saisie sans les références	Probable	4	A renforcer	2	Oubli
26-Absence de validation de l'opération de prêt	Possible	2	Acceptable	4	Quelque défaillance dans la procédure
27-Validation de l'opération de prêt par des personnes non habilités	Rare	1	Efficace	5	Désignation de personnes habilitées à cet effet
28-Absence de tirage de certains documents ;	Possible	2	Acceptable	4	Oubli
29-Tirage de document non exhaustif ;	Modéré	3	Modéré	3	Oubli
30-Transmission de dossiers non effectuée	Modéré	3	Modéré	3	Défaillance de procédure
31-Absence de cahier de transmission	Rare	1	Efficace	5	Existence de cahier de transmission
32-Retard dans la mise en place	Probable	4	A renforcer	2	Procédure
33-Condition de financement non respectée ;	Certain	5	Défectueux	1	Existence de procédure mais, pas toujours respectée
34-Perte de documents ;	Possible	2	Acceptable	4	Dossier quelquefois incomplets
35-Condition inadéquats de rangement de dossiers ;	Probable	4	A renforcer	2	Site de rangement des dossiers exigu
36-Erreur du système;	Modéré	3	Modéré	3	Suivi modéré du système
37-Absence de génération de fichier ;	Probable	4	A renforcer	2	Oubli
38-Fichier non traité;	Possible	2	Acceptable	4	Procédure
39-Erreur de transmission de fichier ;	Rare	1	Efficace	5	Personne chargée de vérification du fichier
40-Perte de fichiers ;	Possible	2	Acceptable	4	Vérification périodique du système
41-Fichiers non reçus ;	Rare	1	Efficace	5	Vérification effectuée
42-Mauvais état de fichiers transmis	Possible	2	Acceptable	4	Mesure de contrôle
43-Absence de relance du client ;	Certain	5	Défectueux	1	Non systématique
44-Retard de renouvellement des garanties ;	Certain	5		1	Défaillance de procédure
45-Absence de lettre d'information des cautions ;	Probable	4	A renforcer	2	Dossiers ne contiennent toujours pas de lettre d'information des cautions
46-Absence de positionnement de l'échéance sur le compte du client ;	Rare	1	Efficace	5	Positionnement effectué sauf erreur du système
47-Retard dans le positionnement ;	Modéré	3	Modéré	3	Système
48-Compte client non débité ;	Modéré	3	Modéré	3	Oubli
49-Absence de relance ;	Probable	4	A renforcer	2	Relance effectuée mais non systématique
50-Complaisance dans le recouvrement ;	Possible	2	Acceptable	4	Défaillance de procédure

Source : nous-mêmes

Après l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et du dispositif de contrôle interne correspondant, il convient maintenant de mesurer leur impact sur les objectifs du processus d'octroi de crédit.

6.4.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact du risque consiste en une estimation de chaque risque pour chacune des fonctions ou activités. Il s'agit en effet, de mesurer les conséquences de la matérialisation des risques sur les objectifs du processus d'octroi de crédit. Cette estimation s'est effectuée dans le cadre de nos travaux, de manière qualitative par une appréciation du degré d'influence du risque sur les objectifs clés du processus d'octroi de crédits de la BIAO-CI qui sont :

- efficacité du processus ;
- fiabilité du processus ;
- sauvegarde des actifs ;
- bonne image de l'établissement.

Nous vous présentons ci-après l'échelle d'évaluation de l'impact des risques au regard des objectifs opérationnels du processus cités ci-dessus :

Tableau 15 : Echelle de mesure de la gravité des risques

Cote	Impact	Indicateur	Commentaires
5	Désastreux		Conséquences d'une grande importance allant jusqu'à la non atteinte des objectifs du processus
4	Important		Conséquences majeurs sur l'atteinte des objectifs du processus
3	Modéré		Conséquences modérées sur l'atteinte des objectifs du processus
2	Mineur		Conséquences moindre l'atteinte des objectifs du processus
1	Négligeable		Conséquences insignifiant sur les objectifs du processus

Source : nous-mêmes

Dans le tableau ci-après (tableau 16), nous allons vous présenter sur la base de l'échelle de cotation ci-dessus (tableau 15), les résultats de l'évaluation de l'impact des risques sur le

processus d'octroi de crédits. La cotation retenue est le degré d'impact du risque sur l'objectif avec lequel il est le plus en connexité².

Tableau 16 : Evaluation de l'impact des risques

Événement de risques	Objectif du processus				Niveau	Impact	Indicateur
	Efficacité du processus	Fiabilité du processus	Sauvegarde des actifs	Bonne image de l'établissement			
1-Perte de demande ;	2	2	3*	1	3	Modéré	
2-Non enregistrement de la demande ;	4*	3	3	1	4	Important	
3-Transmission de demande en retard ;	4*	2	1	1	4	Important	
4-Transmission données incomplètes,	1	2*	2	1	2	Mineur	
5-Absence de vérification du dossier de crédit;	3	4*	2	1	4	Important	
6-Non exhaustivité des informations recueillies sur le client;	3	4*	3	1	4	Important	
7-Dossiers de crédits inexistants ;	2	2	3*	1	3	Modéré	
8-Rédaction d'une proposition sur la base de dossiers incomplets ;	2	2	3*	1	3	Modéré	
9-Non-respect du délai de rédaction des propositions ;	4*	2	1	3	4	Important	
10-Absence de conclusion du rédacteur ;	2	4*	2	1	4	Important	
11-Absence d'étude de solvabilité du client ;	4	5*	1	2	5	Désastreux	
12- Absence de contrôle de la hiérarchie ;	3	4*	2	1	4	Important	
13-Divergence entre les responsables du comité de crédit habilité ;	2*	1	1	1	2	Mineur	
14-Absence d'avis de certains responsables du comité de crédit habilités ;	3*	2	1	1	3	Modéré	
15-Concours accordé sans l'avis du comité de crédit ;	3	4*	1	1	4	Important	
16-Garantie non entièrement formalisée ;	3	5*	2	3	5	Désastreux	
17-Garantie périmée ;	3	5*	1	1	5	Désastreux	
18-Convention mal rédigée ;	2	2	1	3*	3	Modéré	
19-Actes de prêts et / ou de garanties manquants ;	3	3	4*	2	4	Important	
20-Absence de valorisation des garanties ;	1	2	4*	1	4	Important	
21-Inexistence d'un applicatif de prêt amortissable dans le logiciel de la banque ;	4	3	4*	2	4	Important	
22-Absence de saisie de certaines données de prêt dans l'applicatif de prêt amortissable ;	4*	3	3	1	4	Important	
23-Erreur dans la saisie des données de prêts ;	3	5	2	5*	5	Désastreux	

² Lien qui existe entre les risques identifiés s'ils se matérialisent, et les objectifs du processus d'octroi de crédit.

24-Absence de transmission de dossiers de prêt	2*	1	1	1	2	Mineur	
25-Transmission de dossier de prêt saisie sans les références	2	3*	2	2	3	Modéré	
26-Absence de validation de l'opération de prêt	4*	3	1	1	4	Important	
27-Validation de l'opération de prêt par des personnes non habilités	3	5*	2	3	5	Désastreux	
28-Absence de tirage de certains documents ;	2*	1	1	1	2	Mineur	
29-Tirage de document non exhaustif ;	2*	1	1	1	2	Mineur	
30-Transmission de dossiers non effectuée	4*	3	1	1	4	Important	
31-Absence de cahier de transmission	3	3	4*	2	4	Important	
32-Retard dans la mise en place	2	1	1	2*	2	Mineur	
33-Condition d'approbation non respectée ;	1	3*	1	2	3	Modéré	
34-Perte de documents ;	2	1	3*	1	3	Modéré	
35-Condition inadéquats de rangement de dossiers ;	4	2	5*	1	5	Désastreux	
36-Erreur du système;	3	3	1	4*	4	Important	
37-Absence de génération de fichier ;	4*	3	2	2	4	Important	
38-Fichier non traité;	4*	2	1	3	4	Important	
39-Erreur de transmission de fichier ;	5*	3	2	1	5	Désastreux	
40-Perte de fichiers ;	3	2	5*	3	5	Désastreux	
41-Fichiers non reçus ;	4*	3	3	1	4	Important	
42-Mauvais état de fichiers transmis	3	3	4*	3	4	Important	
43-Absence de relance du client ;	4*	3	2	1	4	Important	
44-Retard de renouvellement des garanties ;	5*	3	2	1	5	Désastreux	
45-Absence de lettre d'information des cautions ;	1	1	2*	1	2	Mineur	
46-Absence de positionnement de l'échéance sur le compte du client ;	4*	3	1	1	4	Important	
47-Retard dans le positionnement ;	4*	3	2	2	4	Important	
48-Compte client non débité ;	2	1	1	3*	3	Modéré	
49-Absence de relance ;	4*	2	2	1	4	Important	
50-Complaisance dans le recouvrement ;	2	3*	1	2	3	Modéré	

(*) Objectif le plus pertinent

Source : nous-mêmes

Chaque évènement de risque à un impact qui se ressent sur tous les objectifs du processus, cependant, il existe au moins un objectif qui est le plus impacté. C'est la cotation de ce dernier qui est retenue dans notre tableau d'évaluation de l'impact des risques (tableau 16).Après l'évaluation de la probabilité des risques et de leurs impacts, il convient par la suite de les hiérarchiser.

6.5. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques consiste à les classer par ordre de pertinence (c'est-à-dire du risque le plus élevé au risque le moins élevé). Dans le cadre de nos travaux, nous procéderons à la hiérarchisation des risques en fonction de la criticité. Cela s'effectuera par la méthode de calcul de score³ présentée comme suit :

$$\text{Score} = \text{Risque opérationnel} = \text{Probabilité} * \text{Impact}$$

A partir des tableaux récapitulatifs de la probabilité d'occurrence des risques (tableau 14) et de l'impact (tableau 16), nous allons établir un tableau qui résume et hiérarchise les risques en fonction de leur score (tableau 17).

Tableau 17 : Hiérarchisation des risques opérationnels en fonction du score

Evènements de risques	Probabilité	Impact	Score (*)	Score (**)
	Côte	Niveau		Base coef.5
17-Garantie périmée ;	5	5	25	5
44-Retard de renouvellement des garanties ;	5	5	25	5
22-Absence de saisie de certaines données de prêt dans l'applicatif de prêt amortissable ;	5	4	20	4
23-Erreur dans la saisie des données de prêts ;	4	5	20	4
35-Condition inadéquats de rangement de dossiers ;	4	5	20	4
43-Absence de relance du client ;	5	4	20	4
3-Transmission de demande en retard ;	4	4	16	3
6- Non exhaustivité des informations recueillies sur le client ;	4	4	16	3
9-Non respect du délai de rédaction des propositions ;	4	4	16	3
19-Actes de prêts et / ou de garanties manquants ;	4	4	16	3
37-Absence de génération de fichier ;	4	4	16	3
49-Absence de relance systématique du notaire ;	4	4	16	3
14-Méthodologie de notation à l'octroi non actualisé	5	3	15	3
33-Condition de financement non entièrement respectée ;	5	3	15	3
5-Absence de vérification du dossier de crédit;	3	4	12	2

³ Outils de mesure du niveau de criticité du risque

(Suite tableau 17)

10-Absence de conclusion du rédacteur ;	3	4	12	2
20-Absence de valorisation des garanties ;	3	4	12	2
25-Transmission de dossier de prêt saisie sans les références	4	3	12	2
30-Transmission de dossiers non effectuée	3	4	12	2
36-Erreur du système;	3	4	12	2
47-Retard dans le positionnement du prêt ;	3	4	12	2
40-Perte de fichiers ;	2	5	10	2
48-Compte client non débité ;	3	3	9	2
15-Concours accordé sans l'avis du comité de crédit ;	2	4	8	2
26-Absence de validation de l'opération de prêt	2	4	8	2
32-Retard dans la mise en place	4	2	8	2
38-Fichier non traité;	2	4	8	2
42-Mauvais état de fichiers transmis	2	4	8	2
45-Absence de lettre d'information des cautions ;	4	2	8	2
8-Rédaction d'une proposition sur la base de dossiers incomplets ;	2	3	6	1
29-Tirage de document non exhaustif;	3	2	6	1
34-Perte de documents ;	2	3	6	1
50-Complaisance dans le recouvrement ;	2	3	6	1
11-Absence d'étude de solvabilité du client ;	1	5	5	1
16-Garantie non entièrement formalisée ;	1	5	5	1
27-Validation de l'opération de prêt par des personnes non habilités	1	5	5	1
39-Erreur de transmission de fichier ;	1	5	5	1
2-Non enregistrement de la demande ;	1	4	4	1
4-Transmission données incomplètes,	2	2	4	1
12- Absence de contrôle de la hiérarchie ;	1	4	4	1
13-Divergence entre les responsables du comité de crédit habilité ;	2	2	4	1
21-Inexistence d'un applicatif de prêt amortissable dans le logiciel de la banque ;	1	4	4	1
24-Absence de transmission de dossiers de prêt	2	2	4	1
28-Absence de tirage de certains documents ;	2	2	4	1
31-Absence de cahier de transmission	1	4	4	1
41-Fichiers non reçus ;	1	4	4	1
46-Absence de positionnement de l'échéance sur le compte du client ;	1	4	4	1
1-Perte de demande ;	1	3	3	1
7-Dossiers de crédits inexistant ;	1	3	3	1
18-Convention mal rédigée ;	1	3	3	1

(*) Score = Probabilité * Impact ; c'est aussi la formule de calcul du risque brut

(**) Score base coef.5 = (*) Score * 5/25 ; avec moyenne = 25 et coefficient = 5.

Source : nous-mêmes

6.6. Présentation matricielle des risques

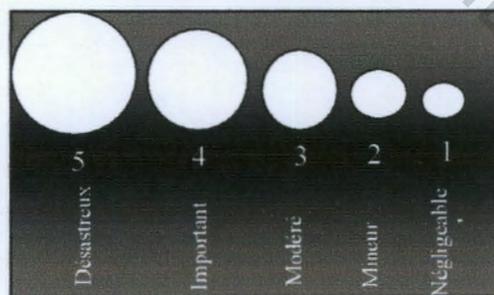
Pour mieux comprendre notre matrice des risques et les éléments qui y figurent, nous allons dans un premier temps décrire la méthodologie de présentation qui aboutira aisément l'analyse de la matrice des risques.

6.6.1. Méthodologie de présentation

La présentation matricielle des risques opérationnels bruts du processus d'octroi de crédit résulte de la hiérarchisation de ces derniers suivant leur probabilité de survenance et leur impact, résumé dans le *tableau 17*, établie à cet effet.

Les visuels ci-après décrivant les cartographies par risques majeurs, ont été élaborés selon les principes suivants :

- la fréquence est représentée sur l'axe des abscisses selon l'échelle de cotation retenue (*tableau 13*);
- l'impact du risque est représenté sur l'axe des ordonnées selon l'échelle de cotation retenue (*tableau 15*);
- la valeur du risque quant à elle est décrite au travers de la taille des cercles en fonction des scores base coef. 5 (*tableau 17*):



Les codes couleurs suivants sont utilisés par sous-processus:

- Risques liés à l'étude de dossiers de crédits
- Risques liés à la constitution de garanties et mise en place de prêts
- Risques liés au suivi et recouvrement

La cartographie des risques que nous établissons, constitue non seulement un outil de mesure que les dirigeants de la banque utiliseront mais aussi, un élément central de gestion du processus de management de l'entreprise. Elle nous permettra d'avoir une image statique des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit de la BIAO-CI. Ainsi, les risques identifiés et numérotés chronologiquement seront portés dans une matrice des risques suivant leur impact et leur probabilité de survenance.

Nous présentons la numérotation les risques identifiés:

1. Perte de demande ;
2. Non enregistrement de la demande ;
3. Transmission données incomplètes ;
4. Transmission données incomplètes ;
5. Absence de vérification du dossier de crédit;
6. Non exhaustivité des informations recueillies sur les clients;
7. Dossiers de crédits inexistant ;
8. Rédaction d'une proposition sur la base de dossiers incomplets ;
9. Non-respect du délai de rédaction des propositions ;
10. Absence de conclusion du rédacteur ;
11. Absence d'étude de solvabilité du client ;
12. Absence de contrôle de la hiérarchie ;
13. Divergence entre les responsables du comité de crédit habilité ;
14. Méthodologie de notation à l'octroi non actualisé ;
15. Concours accordé sans l'avis du comité de crédit ;
16. Garantie non entièrement formalisée ;
17. Garantie périmée ;
18. Convention mal rédigée ;
19. Actes de prêts et / ou de garanties manquants ;
20. Absence de valorisation des garanties ;
21. Inexistence d'un applicatif de prêt amortissable dans le logiciel de la banque ;
22. Absence de saisie de certaines données de prêt dans l'applicatif de prêt amortissable ;
23. Erreur dans la saisie des données de prêts ;
24. Absence de transmission de dossiers de prêt;
25. Transmission de dossier de prêt saisie sans les références;
26. Absence de validation de l'opération de prêt ;
27. Validation de l'opération de prêt par des personnes non habilités ;
28. Absence de tirage de certains documents ;
29. Tirage de document non exhaustif ;
30. Transmission de dossiers non effectuée;
31. Absence de cahier de transmission;
32. Retard dans la mise en place;
33. Condition de financement non respectée ;
34. Perte de documents ;
35. Conditions inadéquats de rangement de dossiers ;
36. Erreur du système;
37. Absence de génération de fichier ;

38. Fichier non traité;
39. Erreur de transmission de fichier ;
40. Perte de fichiers ;
41. Fichiers non reçus ;
42. Mauvais état de fichiers transmis;
43. Absence de rapport d'expertise dans les dossiers d'hypothèque ;
44. Retard de renouvellement des garanties ;
45. Absence de lettre d'information des cautions ;
46. Absence de positionnement de l'échéance sur le compte du client ;
47. Retard dans le positionnement ;
48. Compte client non débité ;
49. Absence de relance systématique du notaire ;
50. Complaisance dans le recouvrement.

Les risques numérotés ci-dessus sont les cinquante (50) risques les plus menaçants sur un total de 124 risques identifiés au préalable (soit 40%). Ces cinquante risques choisis seront répartis selon les trois (3) sous-processus d'octroi de crédits préalablement définis au point 6.3.2 « *Identification des risques liés au processus d'octroi de crédits* » et présenté sous la forme matricielle (*figure 5, figure 6, figure 7 et figure 8*).

A partir du croisement du tableau d'évaluation de l'impact des risques (*tableau 16*) et celui de la probabilité d'occurrence des risques (*tableau 14*), nous avons produit le tableau d'hierarchisation des risques opérationnels (*tableau 17*). C'est donc de ce dernier tableau que proviendront les différentes figures matricielles (*figures 5 ; 6 ; 7 et 8*) ci-dessous. Dans chaque figure, sont représentés les risques identifiés par sous-processus suivant leur probabilité d'occurrence et leur impact sur les objectifs du processus. La taille des cercles représentée dans les différentes figures est fonction du score obtenu du risque identifié. Elle décrit la valeur, la pertinence ou le poids du risque traduisant le fait que plus le score est important, plus élevé est le risque et plus le cercle la représentant est d'autant plus grande. Il ya lieu de préciser que, de deux risques ayant un score identique, la plus importante est celle qui a l'impact le plus élevé.

Dans un premier temps, nous représenterons en exhaustivité des cinquante risques identifiés sur une même matrice (*figure 5*), selon les critères définies plus haut. Nous procéderons par la suite au dispatching des cinquante (50) risques identifiés par sous-processus, afin d'avoir une lisibilité et une compréhension beaucoup plus intéressante et facile à interpréter (*figure 6 : 15/50 soit 30% de risques identifiés ; figure 7 : 20/50 soit 40 % de risques identifiés et figure 8 : 15/50 soit 30% de risques identifiés*).

VALEUR DU RISQUE

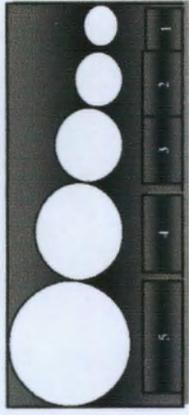
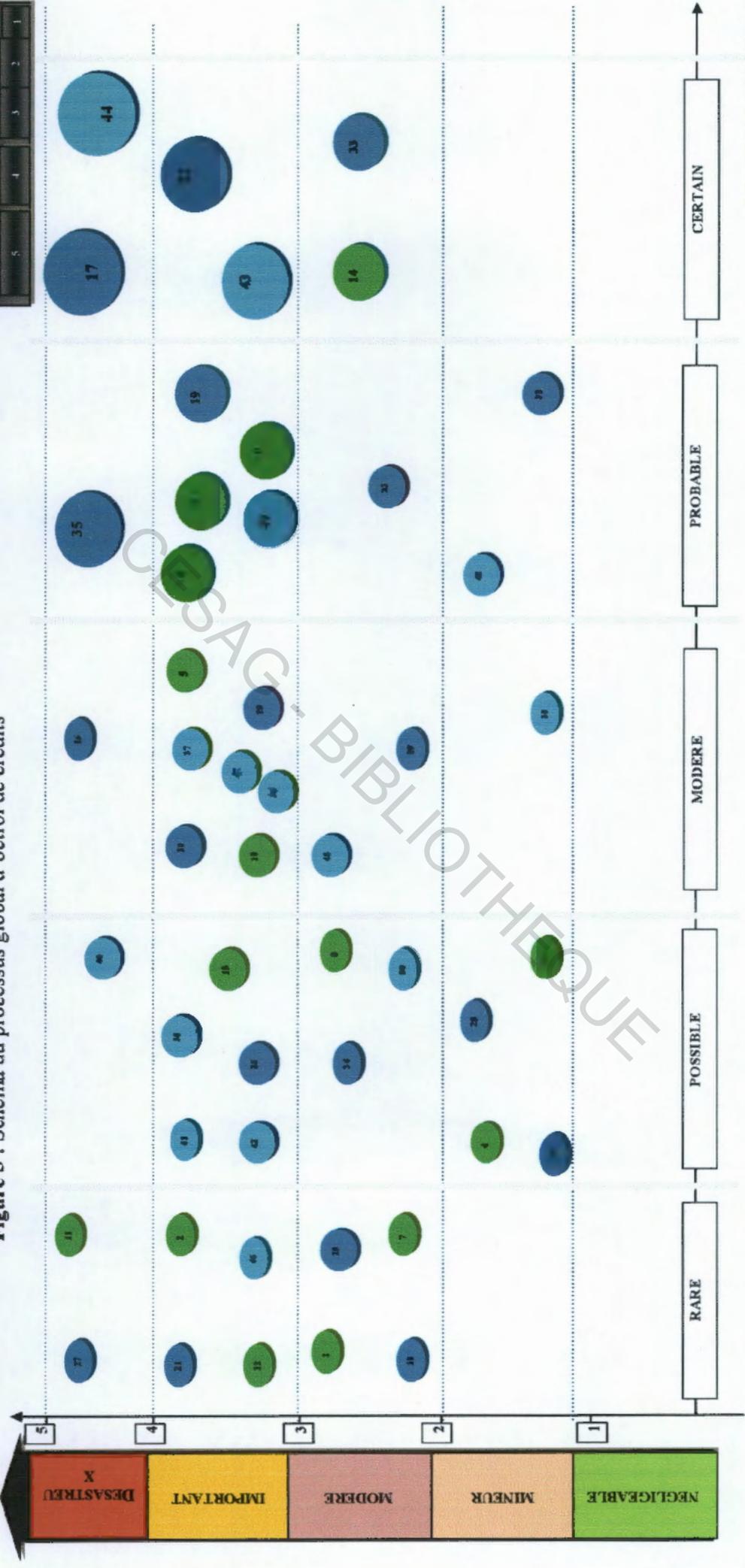


Figure 5 : Schéma du processus global d'octroi de crédits

IMPACT



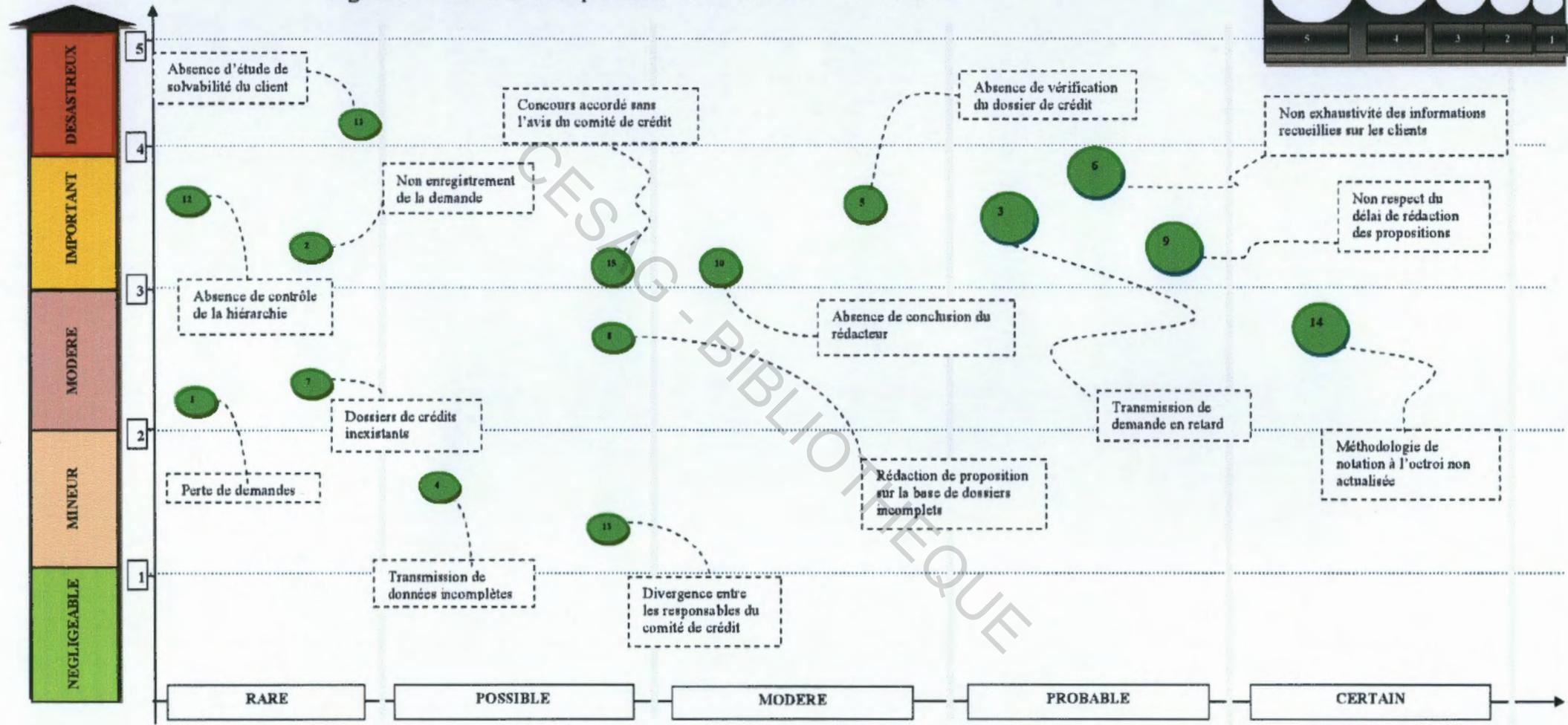
FREQUENCE

Source : nous-mêmes

IMPACT

VALEUR DU RISQUE

Figure 6 : Schéma du sous-processus « Etude de dossiers de crédit »



Source : nous-mêmes

FREQUENCE

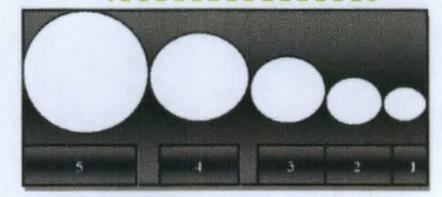
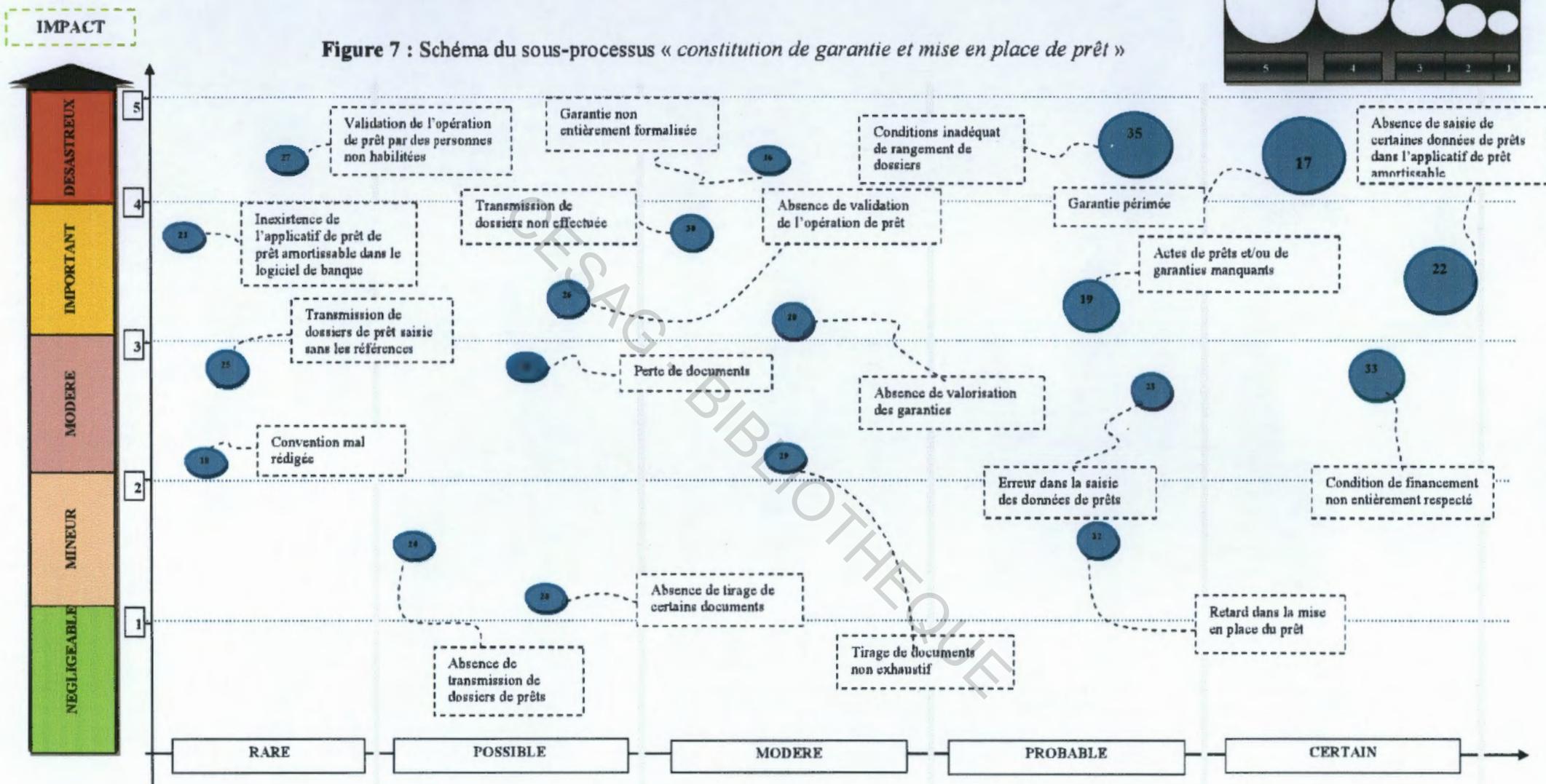
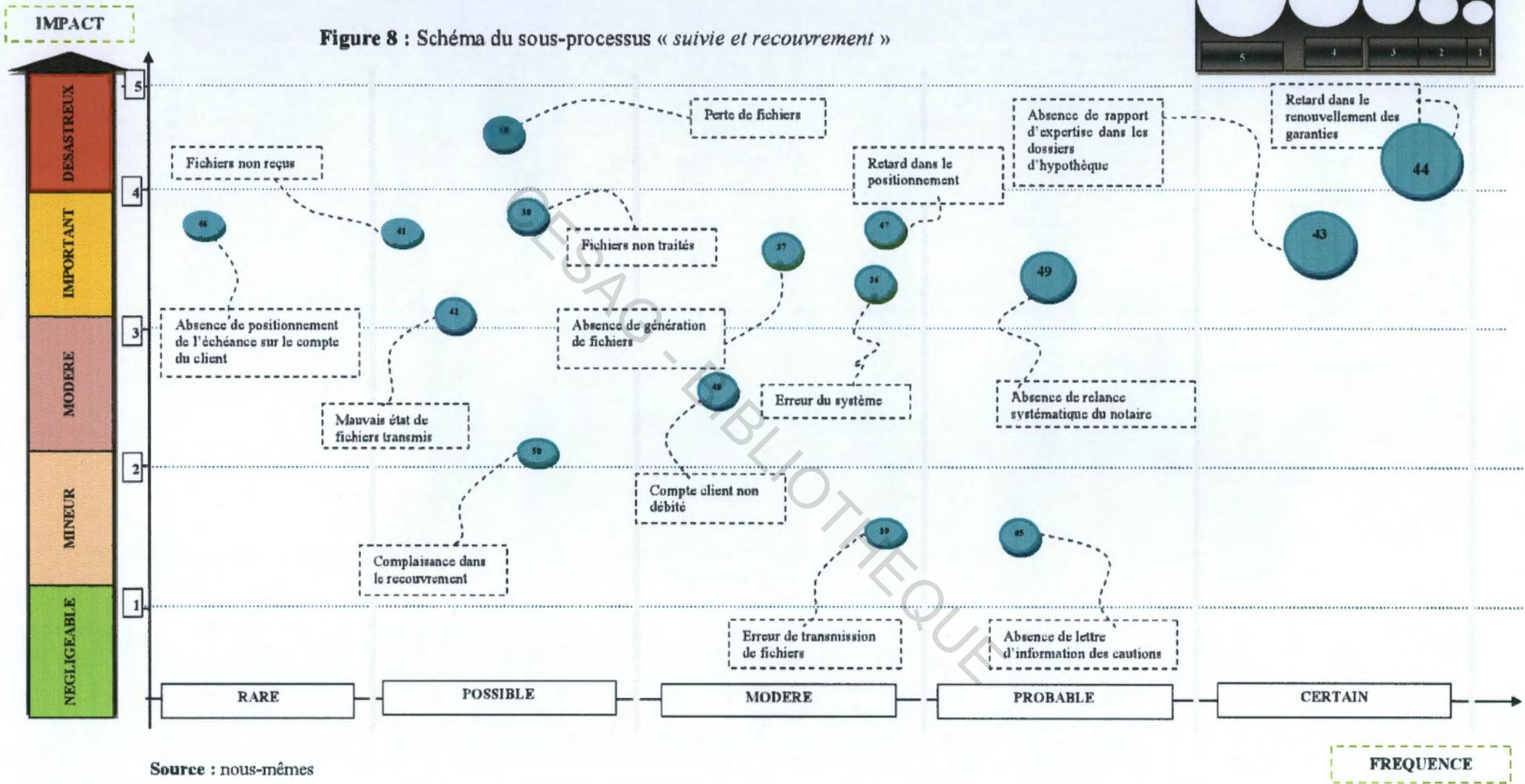


Figure 7 : Schéma du sous-processus « constitution de garantie et mise en place de prêt »



Source : nous-mêmes

Figure 8 : Schéma du sous-processus « suivie et recouvrement »



6.6.2. Analyse de la matrice des risques

L'évaluation des risques opérationnels dans le cadre de nos travaux d'élaboration de cartographie des risques s'est soldée par la représentation de ceux-ci sous la forme d'une matrice des risques. Comme vous l'avez bien constaté, cette présentation s'est effectuée sous la forme d'un tableau à double entrée, portée sur deux points:

- L'appréciation de l'impact du risque (gravité) :

L'impact des risques est représenté sur l'axe des ordonnées, gradué de 1 à 5. Cette graduation s'est effectuée de manière croissante (négligeable – mineur – modéré – important-catastrophique). L'impact négligeable figurant en (vert) et représenté par le chiffre 1, ne possède que 2% des risques identifiés, comme pour dire, la majeure partie des risques identifiés ne sont pas insignifiant. L'impact mineur figurant en (orange, accentuation6), représenté par le chiffre 2, possède 14% des risques identifiés. L'impact modéré figurant en (rouge, accentuation2) est représenté par le chiffre 3 et possède 28% des risques identifiés. L'impact important figurant en (orange) est représenté par le chiffre 4 et possède 38% des risques identifiés. Cela démontre bien que bon nombre de risques identifiés présentent une réelle menace sur le processus. Pour finir, l'impact désastreux figurant en (rouge) est représenté par le chiffre 5 et possède 8% des risques identifiés.

- L'appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence) :

La probabilité d'occurrence des risques est représentée sur l'axe des abscisses selon les critères suivants : rare - possible – modéré - probable et certain. Ainsi, 20% des risques identifiés surviennent rarement ; 30% des risques ont une probabilité de survenance réalisable ; la survenance modérée est quant à elle assignée à 18% des risques identifiés ; la survenance probable est affectée à 20% des risques identifiés et pour finir 10% des risques ont une probabilité d'occurrence certaine.

Les risques contenus dans les différents tableaux sont la résultante du croisement entre la probabilité et l'impact de chaque risque pris individuellement. Ces risques sont présentés dans un tableau sous une forme circulaire avec de codes couleurs définis en fonction des sous-processus : Vert clair pour le sous-processus « études de dossiers de crédits » ; Bleu marine

pour le sous-processus « *constitution de garantie et mise en place de prêt* » et enfin le Bleu clair pour le sous-processus « *suivie et recouvrement* ». Chaque risque se voit attribuer une forme décrite au travers de la taille du cercle. Ces cercles numérotés de 1 à 5 proportionnellement à leurs tailles définissent la valeur et la pertinence du risque dans le processus. Ces valeurs sont calculées suivant la méthode de score sur la base du coefficient 5. Ainsi, les risques ayant les scores les plus élevés seront représentés par des cercles de grandes tailles (menace significatif) et ceux ayant les scores les plus faibles sont représentés des cercles de petites tailles (menace négligeable).

Partant de là, les risques qui ont une taille égale à 3 ; 4 et 5 sont composés de risques ayant un niveau assez élevé avec une probabilité d'occurrence assez forte. La présence de ces risques est quasi inacceptable pour la bonne marche du processus d'octroi de crédit. Ceux-ci représentent 24% du nombre total de risques identifiés. Nous avons pu identifier, d'après notre cartographie des risques (*Figure 5*), douze (12) risques pour lesquels l'exposition est forte. Ces risques sont les suivantes (par ordre de numéro identifiant) : 3 ; 6 ; 9 ; 14 ; 17 ; 19 ; 22 ; 33 ; 35 ; 43 ; 44 et 49. Des actions doivent être entreprises de manière urgente, pour renforcer le dispositif de contrôle interne en vue d'atténuer leur impact. Nous verrons plus en détail ce dernier point dans la section dédié aux recommandations (*section 6.10*).

6.7. Indicateurs de suivi et de pilotage

Dans cette section dédiée aux indicateurs de suivi et de pilotage, nous verrons les principes de base et les principales caractéristiques des indicateurs.

6.7.1. Principes

Un dispositif adéquat de maîtrise de risques ne repose pas seulement sur une cartographie des risques (identification et catégorisation des risques) mais doit également comprendre un dispositif permanent de mesure de la sévérité des risques identifiés. Ce dispositif de mesure doit naturellement être adossé sur les facteurs et les événements de risques (causes de survenance des risques majeurs). En pratique, les indicateurs de suivi et de pilotage de risques sont ainsi :

- des données tirées de la gestion et spécifiques à chaque type de risque ;
- dans la mesure du possible, des données à caractère quantitatifs ;
- destinés à caractériser l'exposition à chaque type de risques, en particulier son degré de sévérité;
- s'ils sont bien choisis, des données à caractère prédictif permettant de faire apparaître, dans la mesure du possible ex-ante, les évolutions significatives du risque concerné ;
- déterminés en fonction de la situation particulière d'un établissement.

6.7.2. Principales caractéristiques des indicateurs

Ces indicateurs sont de diverses natures : données de gestion, données statistiques, rapports d'exceptions, alertes systèmes, comparaisons de données, calcul d'écart, etc. Dans la mesure du possible, nous avons cherché à reprendre des données déjà existantes, mais nous avons également proposé des indicateurs nécessitant la collecte ou le calcul de nouvelles données.

Afin de pérenniser le processus de reporting de ces indicateurs, il sera important d'attribuer la responsabilité de chacun d'entre eux à une personne désignée. Certains indicateurs proposés mériteront certainement d'être précisés en fonction de l'expérience (exemple : indicateurs environnementaux prévenant les pannes du matériel informatique pouvant être déclinés en sous-indicateurs tels que la température, l'humidité, etc.). Il appartient à la banque de les affiner et de sélectionner, parmi nos propositions, les indicateurs qui lui paraissent les plus adaptés.

Il serait opportun de mettre en place ces indicateurs dès que possible, de manière à disposer rapidement de données numériques exploitables. Dans certains cas, il serait intéressant de constituer d'ores et déjà des bases de données historiques à partir du passé. Il appartiendra à la banque de déterminer les indicateurs devant être intégrés dans le système de pilotage de la gestion de ses activités (notamment dans le cadre du projet de structuration du département contrôle de gestion). Dès lors que la banque aura pu apprécier la fiabilité et la qualité des indicateurs, la Direction pourra :

- apprécier des seuils de criticité propres à chaque indicateur ;

- proposer la fixation de certaines limites par rapport aux risques associés (tolérance aux risques).

Cette démarche permettra d'aboutir à un dispositif complet de maîtrise des risques.

6.8. Plan d'audit

Un plan d'audit triennal pourrait être élaboré à partir de la cartographie des risques et du plan annuel actuel établi par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne de la BIAO. Ainsi, le lien avec la cartographie des risques majeurs facilitera la mise à jour ultérieure du plan d'audit en permettant de prendre en compte des éléments tels que :

- l'identification de nouveaux facteurs de risques ou de facteurs devenus inapplicables ;
- l'évolution des cotations à la suite de l'observation de nouveaux incidents ;
- la déficience de certains dispositifs de contrôle etc....

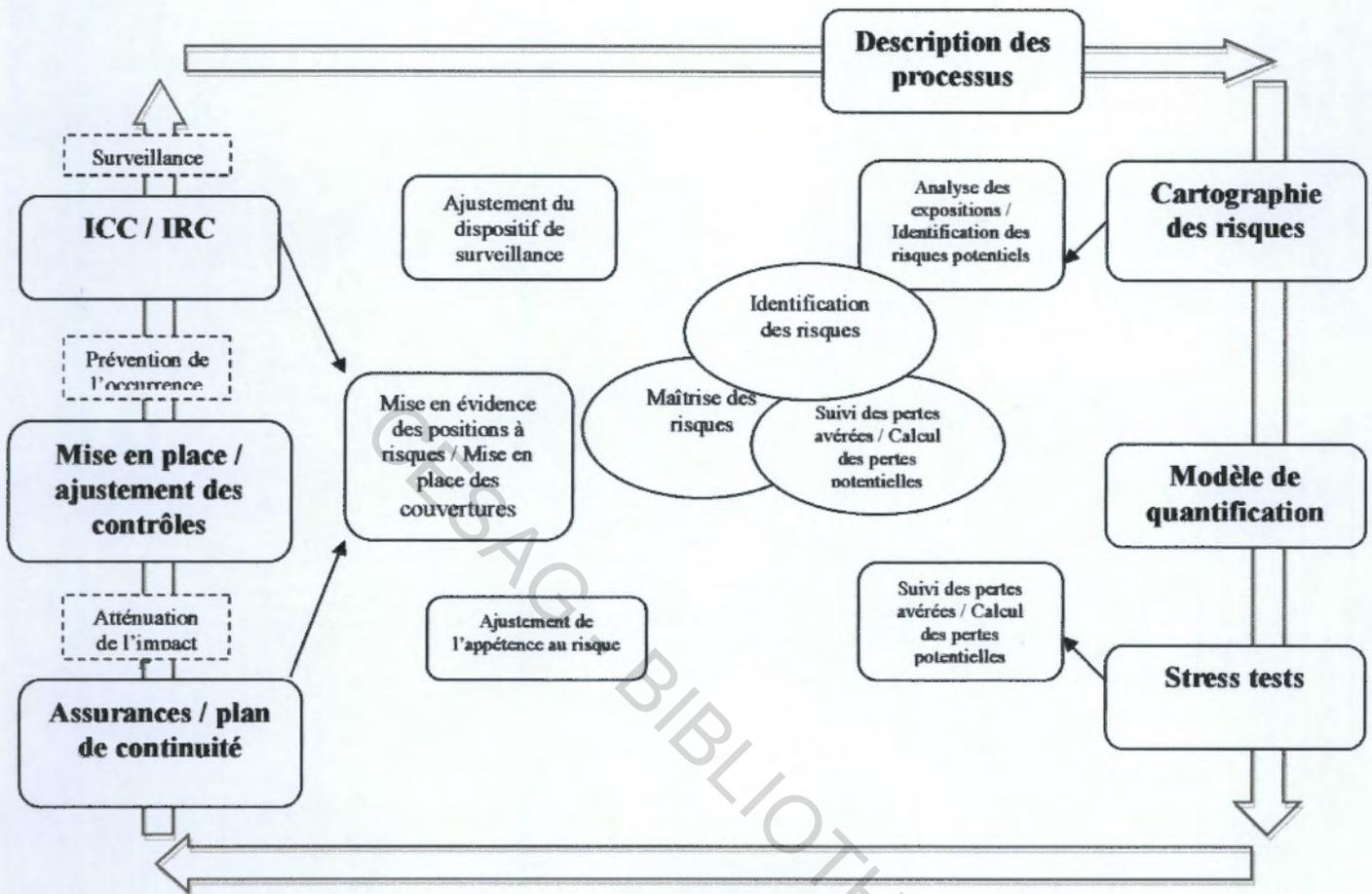
Les audits réalisés sont hiérarchisés, ce qui permettra d'allouer les ressources de manière efficiente, en cohérence avec le degré d'exposition aux risques de la banque. La priorisation des audits permettra en outre de prendre en compte :

- la notion de « risque inhérent » traduisant l'impact potentiel des risques, sans tenir compte de l'efficacité ou de l'existence des dispositifs de contrôle existents ;
- la sensibilité du management à certains risques.

6.9. Pérennisation de la démarche de cartographie

Pour assurer sa pérennité, la cartographie des risques doit être considérée comme une première étape d'un processus de gestion des risques continu et itératif.

Figure 9 : Schéma descriptif de pérennisation de la cartographie des risques



Source : Nous-mêmes

6.9.1. Analyse du schéma de pérennisation de cartographie

- Principe des indicateurs de contrôle clés (ICC)

Le principe des fiches d'ICC est de mettre en place des indicateurs permettant de s'assurer de la réalisation des contrôles et du suivi de leurs résultats pour chaque risque jugé clé parmi les processus identifiés dans les référentiels de contrôle. Ainsi, chaque indicateur de contrôle clé vise généralement à suivre les contrôles en place selon deux dimensions :

- mesure de la réalisation du contrôle (taux de réalisation) ;
- évaluation de la conformité des contrôles réalisés (taux de conformité) ;
- articulation avec les indicateurs de risque clés (IRC).

Les indicateurs de risque clés (IRC) se fondent sur un profil d'exposition à un risque déterminé, a priori de manière indépendante des contrôles prévus/réalisés. Ils peuvent se baser par exemple sur le délai de traitement de certaines opérations, sur le volume des suspens, sur le nombre de réclamations clientèle, sur le nombre de fraudes déjouées ou avérées, etc...

Les listes des ICC et des IRC doivent être établies en cohérence. La mise en place d'indicateurs de suivi des risques et de contrôle n'est pas toujours suffisante. Certaines améliorations concernant la démarche de gestion des risques doivent donc être prévues afin de rendre le dispositif plus dynamique :

- o assurer la communication au plus haut niveau des indicateurs de risques et de contrôle, selon une fréquence adaptée ;
- o privilégier l'approche par les risques : les modalités des contrôles (fréquence, niveau, équipes...) doivent être définies et calibrées en fonction des risques encourus ;
- o mettre régulièrement à jour (au moins annuellement) les différentes composantes du dispositif (cartographie des risques, nature des procédures, plan de contrôles, etc.) pour assurer son adéquation.

Après avoir effectué l'analyse des différents profils des risques et passé en revue les principales caractéristiques des indicateurs de suivi et de pilotage et mis en place un système de pérennisation de la démarche de cartographie, nous allons formuler des recommandations afin de consolider le dispositif de contrôle interne existant.

6.10. Recommandations

Le système de contrôle interne de la BIAO-CI est sans doute, l'un des meilleurs de la place. Cependant, vu la diversité et le caractère évolutif des risques auxquelles la banque est exposée, nul ne peut affirmer qu'il existe un système de contrôle interne efficace à cent pour cent. Ainsi, la cartographie des risques que nous avons élaborée, nous a permis de déceler

promptement certains risques qui, malgré l'existence du dispositif de contrôle interne, subsistent. Nous vous proposons conformément aux faiblesses relevées et par ordre de priorité, quelques recommandations relatives à la gestion des risques critiques du processus d'octroi de crédits, susceptibles de renforcer le dispositif de contrôle existant.

- **Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du processus d'octroi de crédits**

Dans le cadre de notre étude, nos recommandations seront centrées sur des mesures préventives parce que les risques identifiés proviennent d'une défaillance de l'ensemble des dispositifs opérationnels de gestion des activités du processus d'octroi de crédits. En se référant à l'analyse faite de la cartographie des risques, les risques majeurs sont liés à :

- la durée de validité des garanties ;
- la conservation des dossiers de garantie ;
- la saisie des données de prêt dans l'applicatif ;
- la méthode de conservation des dossiers de garantie ;
- les informations relatives à la constitution des dossiers de crédits ;
- l'efficacité dans le traitement des dossiers de crédits ;
- la vérification des biens hypothécaires ;
- la méthodologie de notation de crédits.

- **Durée de validité des garanties**

Les défaillances observées sont essentiellement dues au non renouvellement systématique des dossiers de garanties en cas de prorogation du contrat de crédit. Du coup, la durée de vie du crédit n'est pas totalement couverte par les garanties existantes à cet effet.

Pour remédier à cela, nous proposons dans un premier temps, l'instauration d'un dispositif d'alerte par la Direction Logistique et Patrimoine (DLP), destinée à anticiper les démarches à mener pour renouveler les garanties reçues. Dans un deuxième temps, nous demandons à la Direction Générale de renforcer sans délais les moyens de la Direction Juridique et Fiscale (DJF) et revoir de manière concomitante les objectifs de recouvrement des créances

anciennes. Pour finir, nous souhaitons que le service garantie procède à l'actualisation régulière des dossiers de garanties apportées par le client afin de se prémunir de tous risques de garanties périmées et de compenser les actes de prêts et/ou de garanties manquants.

○ **Conservation des dossiers de garantie**

Le local dédié à la conservation des dossiers de garanties est devenu exigü et n'est pas adéquat. En effet, un nombre important de dossiers est rangé dans des cartons d'archives et entreposé dans le bureau du conservateur. Il serait convenable que la Direction Logistique et Patrimoine (DLP) attribue dans un délai de deux (2) mois un local plus grand pour la conservation des dossiers de garanties et aménager une salle de consultation plus spacieuse.

○ **Saisie de données de prêt dans l'applicatif**

En ce qui concerne les données de prêt, nous avons constaté que les informations contenues dans l'applicatif de prêt amortissable ne sont pas toujours actualisées. Nous suggérons une actualisation régulière des informations contenues dans l'applicatif de prêt amortissable par le gestionnaire client afin de se doter d'une base de données de gestion fiable et de qualité.

○ **Méthode de conservation des dossiers de garantie**

Nous avons relevé dans nos travaux que, la fréquence élevée de consultation des dossiers de garantie conduit à la détérioration de ceux-ci, vu le fait qu'il soit établis sur support papier. Nous proposons à la Direction Logistique et Patrimoine (DLP) de procéder dans un délai de trois (3) mois au minimum, à l'archivage électronique de tous les dossiers de garantie en raison de la longue durée de vie des garanties notamment les hypothèques, les nantissements de fonds de commerce.

○ **Informations relatives à la constitution des dossiers de crédits**

La procédure d'octroi de crédits nécessite des informations suffisantes permettant de porter une appréciation objective sur la qualité et la fiabilité des dossiers de crédits. Il serait bon que la Direction des Risques et Crédits (DRC) s'assure de l'obtention exhaustive des informations

sur la santé financière des clients afin de garantir la sécurité des crédits octroyés. Nous souhaitons que le gestionnaire client s'assure en amont de l'amélioration de la qualité des données de gestion (notamment en termes de richesse des informations), de l'actualisation et de l'accessibilité des informations, ainsi que la cohérence avec les données comptables.

○ **Efficacité dans le traitement des dossiers de crédits**

Le processus d'octroi de crédits exige une efficacité dans le traitement des dossiers de crédit. Pour éviter les risques liés à la lenteur dans le traitement des dossiers de crédits, nous recommandons dans un premier temps à la Direction des Risques et Crédits (DRC) de mettre immédiatement en place une procédure de gestion efficace assurant une transmission rapide des demandes de crédits. Ensuite, dans un deuxième temps, nous souhaitons que la Direction des Ressources Humaines (DRH) renforce dans un délai de trois (3) mois, les ressources humaines et logistiques en vue du respect des délais de rédaction des propositions. Cela devrait se faire par des recrutements, des formations du personnel et l'achat de logiciel dernière génération etc.

○ **Vérification des biens hypothécaires**

L'octroi des crédits doit être effectué sur la base de garanties fiables. Cela dit, dans les dossiers d'hypothèques, un rapport de visite attestant l'existence physique des biens doit être établie. Ainsi, nous proposons au service "garantie" d'effectuer des contrôles semestriels de l'existence physique de tous les biens apportés en hypothèque. La Direction Juridique et Fiscale (DJF) quant à elle doit relancer systématiquement tous les notaires dont les actes de prêts et/ou de garanties définitifs n'ont pas encore été obtenus.

○ **Méthodologie de notation de crédits**

Le processus d'octroi de crédits nécessite d'amont en aval, une méthodologie de notation actualisée qui intègre des données fiables et pertinentes. Pour éviter tous risques relatifs à une méthodologie de notation non fiable, nous suggérons à la Direction des Risques et Crédits (DRC), de renforcer la méthodologie de notation à l'octroi utilisée en vue d'intégrer des données quantitatives (obtention de résultat plus précis et plus fiable) et d'automatiser le scoring préalable.

Conclusion

La matrice des risques que nous avons conçue, représentée par les figures (5 ; 6 ; 7 et 8), nous a permis de percevoir aisément les événements de risques dont l'existence pourrait empêcher la bonne marche du processus d'octroi de crédits. Ainsi, la cartographie des risques opérationnels, de même que leurs dispositifs de maîtrise et les recommandations formulées peuvent être un début de réflexion ou une nouvelle orientation de la version du risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette seconde partie consacrée à la phase pratique de notre mémoire nous a permis de parcourir les différentes étapes de l'élaboration de la cartographie des risques de la BIAO-CI. Ainsi, la matrice des événements de risques établie nous a permis de percevoir les risques affectant le processus d'octroi de crédit de la BIAO-CI qui, méritaient d'être traités. Cela a nécessité la formulation de recommandations fondées sur les risques pour lesquels l'exposition est forte ou moyenne afin, de renforcer le dispositif de contrôle interne. Nous pouvons dire en effet, qu'à l'exception des grandes banques internationales qui avaient déjà atteint un bon niveau de contrôle, il est indéniable que les banques ivoiriennes soit de plus en plus conscientes de la nécessité de mettre en place des systèmes d'information et de contrôle interne à même de mieux gérer les risques bancaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La culture du risque d'une entreprise se traduit par le niveau de prise en compte des risques dans sa stratégie, son organisation et les réglementations internes et externes qui lui sont applicables. Fort est de constater que, malgré les dispositifs prudentiels et de surveillances mis en place par les autorités bancaires, bon nombre de banques internationales ont fait faillites. Ainsi, il appartient à chaque établissement bancaire de développer en son sein un management des risques lui permettant de maîtriser efficacement les risques qui minent son activité.

La cartographie des risques est l'outil que nous avons retenu parmi les multiples instruments de gestion des risques qui ont été proposés. Cet outil nous a été d'une grande utilité car, il nous a permis de synthétiser les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits qui, au départ, étaient présentés de manière diffuse.

Ce travail de mémoire a été dissocié en deux grandes parties. La première partie consacrée à la revue critique de la littérature nous a instruit sur les notions d'octroi de crédits, de risques bancaires, de cartographies des risques et s'est achevée par la proposition d'un référentiel sur mesure en tenant compte du contexte et des objectifs visés par la BIAO-CI. La deuxième partie, nous a permis d'expérimenter notre référentiel d'élaboration de cartographie des risques proposé au chapitre III de la première partie de notre mémoire.

A travers cette étude, nous avons découvert à quel point cet outil de gestion est utile pour une entité comme la BIAO-CI en ce qui concerne premièrement le pilotage de son appétence aux risques, deuxièmement la définition des actions correctrices en termes de gestion des risques et de contrôle de premier niveau et pour finir, une base pour l'élaboration des programmes de travail et plan d'audit. Ensuite, nous avons mis en place une démarche de pérennisation de la cartographie des risques qui s'est soldée par la formulation de recommandations.

Nous espérons que nos recommandations pourront apporter une valeur ajoutée à l'efficacité du dispositif des risques existant car, pour assurer sa pérennité, la cartographie des risques doit être considérée comme une première étape d'un processus de gestion des risques continu et itératif.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1- Fiche d'analyse d'un dossier d'engagement.....	108
ANNEXE 2- Modèle de relance.....	111
ANNEXE 3- Fiche de rapport / Compte rendu de suivi.....	112
ANNEXE 4- Questionnaire de contrôle interne.....	113
ANNEXE 4- Modèle de convention de prêts.....	118
ANNEXE 6- Arborescence des processus.....	121
ANNEXE 7- Chronique des années de crise.....	122
ANNEXE 8- Dispositif de contrôle des opérations.....	123
ANNEXE 9- Exemple de quatre typologie de mesure de risques.....	123
ANNEXE 10- Organigramme de la BIAO-CI.....	124



Annexe 1

Fiche d'analyse d'un dossier d'engagement

IDENTIFICATION DU CLIENT

Nom du Client:

N°Compte:

Activité:

Nom du gestionnaire:

Capital social:

Principaux actionnaires:

Groupe:

Cotation interne du client:

Date d'entrée en relation avec la Banque:

Accord de classement:

EVOLUTION DES ENGAGEMENTS (En FCFA)	Autorisation	Echéances	Solde à la date de contrôle	Solde au 31/12/2010	Solde au 30/06/2010
Total engagement au bilan					
Total engagement hors bilan					
Comptes créditeurs					
Situation nette du client					

MOUVEMENTS DU COMPTE

Mouvements créditeurs du C/C sur l'exercice:

IMPAYES

	En capital	En intérêts	Total
Nombre d'échéances impayées			
Montant total des impayés			
Montant non échu			
Encours total			

GARANTIES OBTENUES

Nature et références	Date de réalisation	Valeur de réalisation	Échéance
Total			

APPRECIATION DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DU DOSSIER DE CREDIT

	Oui/Non	Commentaire
Proposition de concours		
Décision d'octroi du comité de crédit		
Rapport ou compte rendu de suivi		
Demier états financiers		
Correspondances clients		
Copie contrat de prêt (1)		
Copie divers contrats (1)		
Garanties (1)		
Expertise du bien immobilier		

(1): voir le liste des garanties avec les dates d'échéances et les copies des actes de garanties

DOSSIER DE CREDIT

Notes	✓	Commentaires
Dossier documenté, clair, structuré et à jour		
Qualité du dossier moyenne		
Qualité du dossier mauvaise		
Inexistence de dossier		

ANALYSE DU DOSSIER

Questions	Réponses			Autres informations
	Oui		Non	
Evolution de l'engagement				
Ce client a-t-il bénéficié de nouveaux engagements sur la période?				
Découvert				
Avances de trésorerie				
Crédit à court terme				
Crédit à moyen ou long terme				
Engagement par signature				
Ce client a-t-il enregistré des impayés sur la période?				
(Préciser le nombre d'échéances impayés sur le total des échéances)				
Avances de trésorerie				
Crédit à court terme				
Crédit à moyen ou long terme				
Son niveau de découvert s'est aggravé depuis le dernier arrêté?				
Evolution des garanties				
La banque a-t-elle obtenu de nouvelles garanties avec ce client à ce jour ?				
Hypothèque				
Gages				
Autres				
Situation financière de la société				
La société a-t-elle obtenu une bonne situation financière?				
A-t-on connaissance de fait aggravant la situation financière de la société?				
(Préciser lesquels dans la colonne " Autres informations")				
Motivations commentées de la situation financière				

ANALYSE DU DOSSIER

Questions	Réponses			Autres informations
	Faible		Fort	
Qualification du risque sur l'engagement				
Qualifier le niveau de risque sur le client				
Motivations commentées de la qualification du risque sur l'engagement				



Annexe 2 Modèle de relance

**DIRECTION DU RESEAU
& DES PARTICULIERS**
AGENCE
Tel :

Abidjan le /.../.....
Réf. : DR&P/.../.../...
Dossier suivi par

Monsieur

...BP ...Abidjan ...

OBJET : Situation de
votre compte N°

Monsieur,

Nous vous informons que votre compte N°, ouvert dans nos livres présente au
..... un solde débiteur de FCFA (*en toutes lettres*), sous réserve
des agios et frais de gestion à venir.

En outre, ce compte est sans mouvements créditeurs depuis le

Nous vous prions par conséquent de prendre toutes les dispositions utiles en vue de nous couvrir de la
somme précitée, sous réserve des agios demeurant à comptabiliser, dès réception de notre lettre.

Dans cette attente,

Veuillez croire, Monsieur, à l'assurance de nos salutations les meilleures.

Signature

Nom et Prénoms
Conseiller clientèle

Signature

Nom et Prénoms
Directeur d'agence

Copie : DR&P
Pj : relevé des dernières écritures



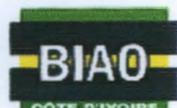
Annexe 3

Fiche de rapport / Compte rendu de suivi

BIAO-CI	COMPTE RENDU DE SUIVI	DATE
NOM	ADITEUR INTERVENU	
ACTIVITE		
ADRESSE		
Concerne: Compte rendu		

DATE REF.	COMPTE RENDU D'ENTRETIEN / SUIVI DU DOSSIER

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexe 4

Questionnaires de contrôle interne

DOMAINE DE GESTION	Objectifs de contrôle interne: S'assurer de la bonne étude des dossiers de crédits			CODE:
	RUBRIQUE: Examen de dossiers de crédits			FOLIO: 1/2
				DATE:
EXERCICE	Collaborateur:		Revue par:	
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE
1- Existe-t-il des critères de sélection de vos clients ?	*			
2- Le choix des clients tient-il compte de l'hétérogénéité des secteurs ?	*			En majorité
3- La taille, la structure financière et la forme juridique de la banque pourraient-elles constituer une base de sélection des clients ?	*			
4- Les états financiers non certifiés sont-ils acceptés dans la constitution des dossiers de crédits ?		*		
5- Les informations reçues des clients font-ils toujours l'objet de vérification ?				
6- L'activité du client fait-elle l'objet d'une visite ?	*			Très souvent
7- La procédure de sélection des clients est-elle toujours respectée ?		*		
8- Existe-t-il une procédure d'étude de dossiers préétablie ?	*			
9- La procédure d'étude de dossiers de crédit est-elle toujours respectée ?	*			Pas toujours
10- Enregistrez-vous souvent des pertes de dossiers ?	*			Rarement

DOMAINE DE GESTION:	Objectifs de contrôle interne: S'assurer de la bonne étude des dossiers de crédits			CODE:
				FOLIO: 2/2
	RUBRIQUE: Examen de dossiers de crédits			DATE:
EXERCICE	Collaborateur:		Revue par:	
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE
11- Les dossiers reçus font-ils l'objet d'un enregistrement systématique ?	*			
12- Existe-t-il un délai de transmission des demandes reçues à un rédacteur de crédit ?	*			
13- Ce délai de transmission des demandes reçues est-il toujours respecté ?	*			Pas toujours
14- Les dossiers incomplets peuvent-ils être reçus ?	*			Attente documents complémentaires
15- Les informations complémentaires sont-ils automatiquement demandées au client ?		*		
16- Pourrait-on établir une proposition sur la base de dossiers incomplets ?		*		
17- Existe-t-il des divergences entre les responsables du comité de crédit statuant sur le dossier de crédit ?	*			Quelque fois
18- Peut-on accorder un concours sans l'avis du comité de crédit ?		*		Obligatoire
19- Les délais de traitement des dossiers de crédit est-il respecté à tous les niveaux du processus d'octroi de crédit ?		*		
20- Disposez-vous de ressources humaines suffisantes permettant le respect de ces délais ?		*		
21- Existe-t-il d'autres difficultés liées au respect des délais de traitement des dossiers de crédits ?	*			la quête des informations additionnelles

DOMAINE DE GESTION:	Objectifs de contrôle interne: S'assurer de la bonne constitution de garantie et de la correcte mise en place de prêt			CODE:
				FOLIO: 1/2
	RUBRIQUE: Constitution de garantie			DATE:
EXERCICE	Collaborateur:		Revue par:	
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE
1- Existe-t-il un service entièrement dédié aux garanties ?	*			
2- Existe-t-il une procédure de mise en place de garantie ?				
3- La procédure de constitution de garantie est-elle toujours respectée ?	*			Pas toujours
4- Les garanties constituées sont-elles entièrement formalisées ?	*			
5- Existe-t-il des garanties périmées ?	*			Mais, ceux-ci sont systématiquement mise à jour
6- Les conventions de garantie sont-elles bien rédigées ?	*			Le service juridique exerce efficacement cette tâche
7- Les garanties sont-elles régulièrement valorisées ?	*			
8- Existe-t-il des actes de prêts ou de garanties manquants ?		*		Suivi régulier

DOMAINE DE GESTION:	Objectifs de contrôle interne: S'assurer de la bonne constitution des dossiers de garantie et de la correcte mise en place de prêt			CODE:
	RUBRIQUE: Mise en place de prêt			FOLIO: 2/2
EXERCICE	Collaborateur:		Revue par:	
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE
9- La banque dispose t-elle d'une procédure de mise en place de prêt ?	*			
10- La procédure de mise en place de prêt est-elle toujours respectée ?	*			Pas toujours
11- L'analyse des mouvements du compte client est-elle un préalable à tout octroi de crédit ?	*			
12- La situation financière et économique, l'ancienneté du client, le budget de trésorerie sont-ils des préalables à toutes décisions d'octroi de crédit ?	*			Très important
13- Les dossiers de crédits font-ils objet de respect scrupuleux des conditions de banque ?	*			
14- Existe-t-il un applicatif de prêt amortissable dans le logiciel de la banque ?	*			
15- Toutes les données de prêts sont-elles saisies exhaustivement dans l'applicatif ?	*			Sauf mention d'erreurs
16 Les engagements reçus d'autres établissements sont-ils comptabilisés exhaustivement ?	*			
17- Tout engagement par signature fait-il l'objet d'une autorisation préalable ?				
18- Les opérations de prêts sont-ils validés par des personnes habilitées ?				

DOMAINE DE GESTION:	Objectifs de contrôle interne: S'assurer du bon suivi et du recouvrement exhaustif des prêts octroyés			CODE:
				FOLIO: 1/1
	RUBRIQUE: Suivi du prêt accordé et recouvrement			DATE:
EXERCICE	Collaborateur:		Revue par:	
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRE
1- Existe-t-il une procédure de suivie des prêts accordés ?	*			
2- Cette procédure de suivie des concours accordés aux clients est-elle respecté ?	*			Pas toujours
3 Chaque dossier de crédits est-elle attribué à un responsable ?	*			
4- Chaque responsable de dossiers dispose t-il d'une base de données clients synthétisant l'ensemble des concours accordés?	*			
5- Les différents mouvements des comptes donnent-ils lieu à des contrôles journaliers et réguliers ?	*			
6- Des actions spécifiques doivent-elles être entreprise en ce qui concerne les mouvements spécifiques ?	*			
7- Les garanties font-elles l'objet d'un suivies réguliers ?	*			Pas tout le temps
8- Les clients ayant des garanties périmées sont-ils systématiquement relancés ?	*			Pas systématique
9- Existe-t-il un retard dans le renouvellement des garanties ?	*			Quelque fois
10- Une revue trimestrielle ou semestrielle des dossiers de garantie est-elle effectuée par le service d'audit de la banque ?	*			Revue semestrielle
11- Le compte du client peut-il être débité ou crédité d'une échéance incorrecte ?	*			En cas d'erreur du système ou erreur dans l'établissement du tableau d'amortissement
12- Les dossiers litigieux sont-ils traités par le personnel de la banque ?		*		



Annexe 5

Modèle de convention de prêt

CONVENTION DE CREDIT

Entre les soussignées :

....., Société Anonyme au capital de de FCFA dont le siège est à , immatriculée au registre de commerce n° , représentée par Monsieur ; agissant en qualité et en vertu des pouvoirs qui leurs ont été conférés ;

Ci-après dénommée « le PRETEUR » ;

d'une part

....., Société , au capital de de FCFA, dont le Siège social est à , immatriculée au registre de commerce de , sous le numéro , représentée par Monsieur , son gérant, agissant.

Ci-après dénommée « l'Emprunteur » ;

d'autre part

Il est convenu ce qui suit:

Article I : MONTANT

Le Prêteur ouvre à l'Emprunteur un crédit de de la monnaie ayant cours légal en République de et désignée actuellement sous son appellation courante « franc CFA ou XOF ».

Article II : INTERETS, COMMISSIONS, ACCESSOIRES

Le taux du crédit est fixé à (lettres) pour cent (...%, taux en chiffres) l'an à majorer de la taxe sur les activités financières (... % du montant des intérêts).

Pendant toute la durée du crédit, les intérêts sont dus sur toutes sommes versées à l'Emprunteur. Ils sont payables dans la période d'amortissement en même temps que les créances en principal aux fixés à l'article V.

Sont considérés comme accessoire et charges de l'emprunteur :

Tous impôts, taxes, droits quelconques existants ou créés ultérieurement et que le Prêteur aurait à supporter en raison de l'octroi du crédit et de la perception des intérêts, commissions, frais et accessoires.

Tous frais et autres liés à la conclusion et à l'exécution de la présente Convention y compris tous frais de procédure et tous honoraires d'auxiliaires de justice et avocats engagés pour le recouvrement des sommes dues par l'emprunteur.

Articles III : DUREE DU CREDIT

Le crédit est d'une durée de (durée en lettre et en chiffre) mois.

Article IV : MISE A DISPOSITION DES FONDS

Le prêteur porte au crédit du compte principal de l'emprunteur n°..... dans ses livres le montant de CFA

Article V : REMBOURSEMENT

Le crédit est remboursable en..... échéances mensuelles constantes en capital et intérêts de montant unitaire de CFA..... (montant en lettres et en chiffres), la première exigible le ; la dernière le..... ; conformément au tableau d'amortissement ci-annexé.

Les remboursements, à l'échéance, sont automatiquement opérés par le Prêteur qui débite le compte principal n°..... de l'Emprunteur lequel s'engage à faire la provision à temps et en conséquence.

Article VI : REMBOURSEMENTS ANTICIPES

Les remboursements anticipés sont possibles moyennant une pénalité de % calculé sur le montant remboursé par anticipation. A cet effet, il suffira d'aviser la banque par courrier.

Ils s'imputent sur les dernières échéances du prêt en commençant par le plus éloignées et doivent correspondre à une échéance entière en principal.

Ils ne peuvent en aucun cas motiver un aménagement quelconque de l'échéancier de paiement subsistant ou impliquer un différé de paiement des échéances contractuelles normales.

Articles VII : DEMARCHE DE TERME

Dans le cas où l'Emprunteur n'honore pas deux (02) échéances successives ou plus, les sommes restant dues à échéances postérieures deviennent de plein droit immédiatement exigibles si bon semble au Prêteur.

Articles VIII : IMPAYES

Pour toutes sommes demeurées impayées, l'Emprunteur est redevable envers le Prêteur d'intérêts moratoire au taux de... % l'an, lesquels s'ajoutent aux intérêts fixés à l'article II ci-dessus.

Article IX : GARANTIE

A la sureté et garantie du remboursement des sommes dues en principal, plus tous intérêts, frais et accessoires, l'Emprunteur fournit :

Article X : EXIGIBILITE ANTICIPEE DU CREDIT

Le prêteur peut rendre immédiatement exigible les sommes restant dues par l'Emprunteur dans les cas suivants :

- Non paiement des échéances exigibles en principal et intérêts ;
- En cas d'inexactitude d'une seule des déclarations faites au présent acte à moins que les inconvénients pouvant résulter d'une situation non conforme aux déclarations aient cessé d'exister.

Si l'un des cas ci-dessus se réalisait et si le Prêteur entendait retirer à l'emprunteur le bénéfice du terme du crédit, il lui suffirait de lui faire part de sa décision au moyen d'une lettre

recommandée et sans qu'il soit besoin d'aucune autre formalité, l'exigibilité immédiate et intégrale de toutes sommes dues au titre du Crédit, prendrait effet de plein droit à l'issue du délai de 10 jours à compter de l'envoi de ladite lettre recommandée.

Article XI : ELECTION A DOMICILE

Pour l'exécution des présentes et leurs suites, les parties élisent domicile aux adresses sus-indiquées.

Fait à....., le

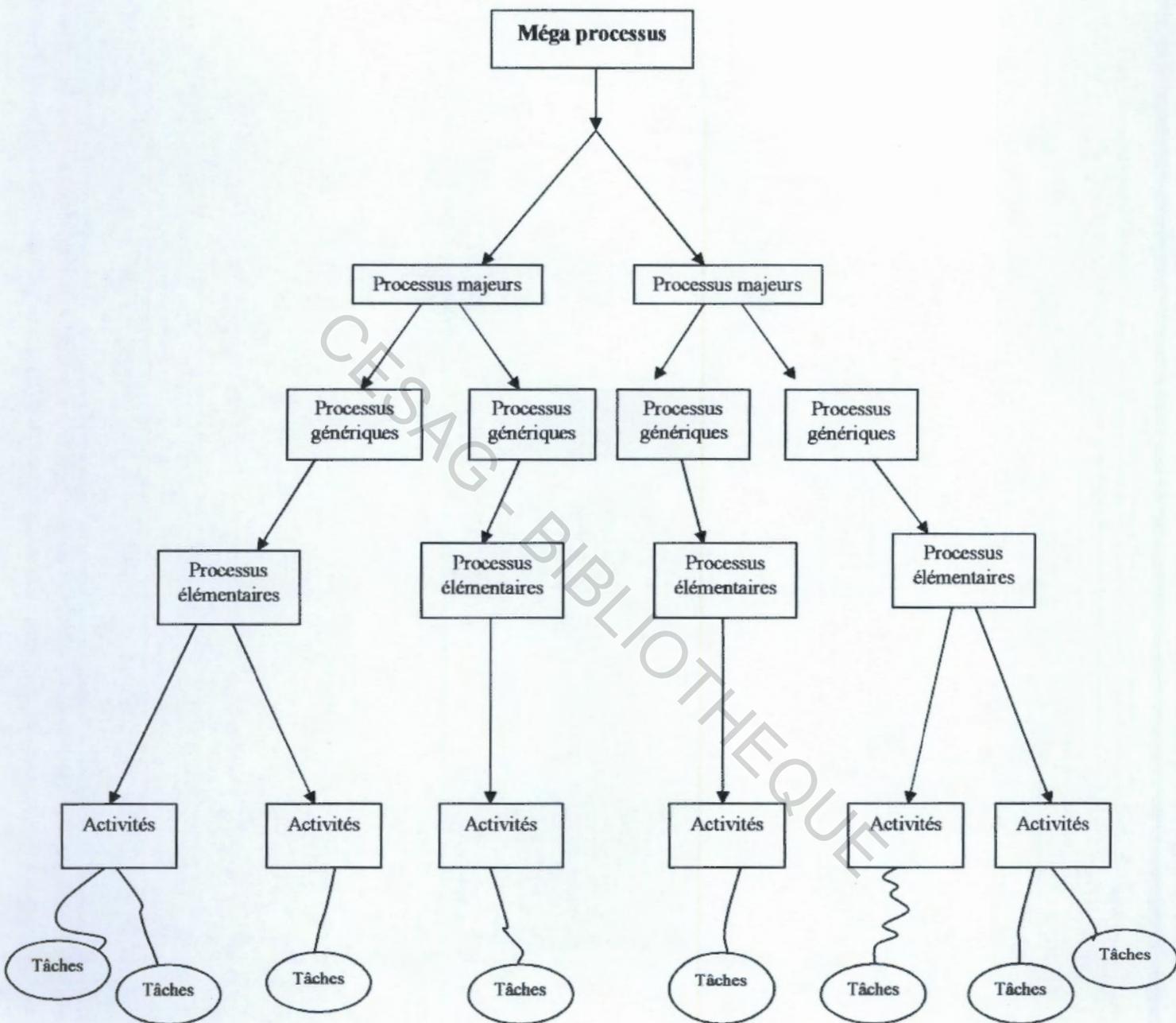
LE PRETEUR

L'EMPRUNTEUR

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La signature de l'EMPRUNTEUR doit être précédée de la mention manuscrite « Lu et approuvé »

Annexe 6 Arborescence des processus



Source : Nous-mêmes

Annexe 7

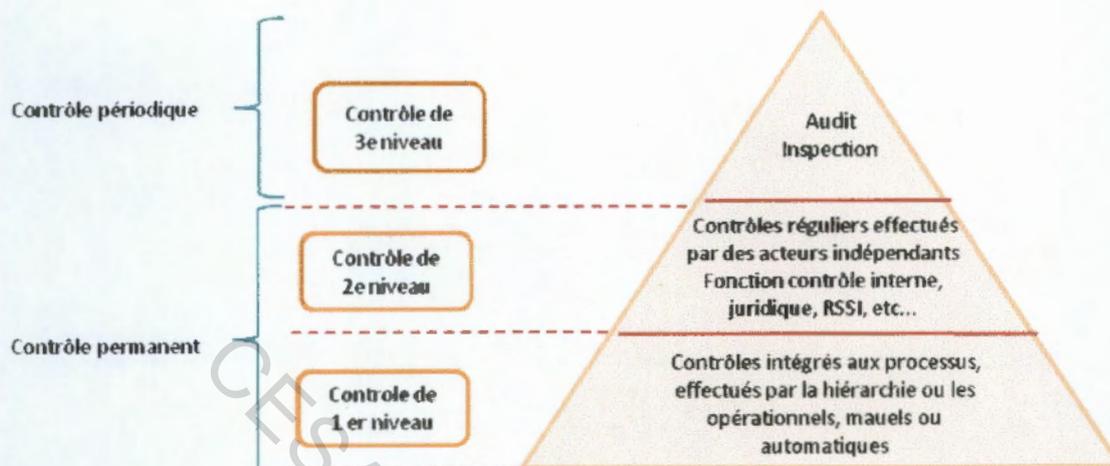
Chronique des années de crise

Date	Event
1970	US Penn Central Bankruptcy
1973	UK secondary banking
1974	Herstatt
1982	Ldc debt crisis
1984	Continental Illinois
1985	Canadian Regional banks
1986	European FRN Markets
1987	Stock Market Crash
1989	Collapse of US Junk bonds
1989	Australian Banking Problems
1990	Swedish Commercial Paper
1990	Norwegian Banking Crisis
1991	1991 Gulf War
1991	Finnish banking Crisis
1991	Swedish Banking Crisis
1992	1992 ERM Crisis
1992	Japanese Banking Crisis
1994	US Bond Market reversal
1994	Mexican Peso Crisis
1994	Orange County
1995	Latin America Crisis
1995	Barings Banks
1995	Daiwa Bank
1996	Sumitomo
1997	Asian crisis
1998	Russian crisis
1998	LTCM Hedge funds
1999	Crise Brésilienne
2000 / 2002	Media telecom & recession crisis
2000 / 2002	Corporate Credit Crisis Events
2001	WTC attack
2007	Sub prime credit
2008	Global recession and financial crisis
2008-2009	Repeated defaulted Banks

From BIS report

Annexe 8

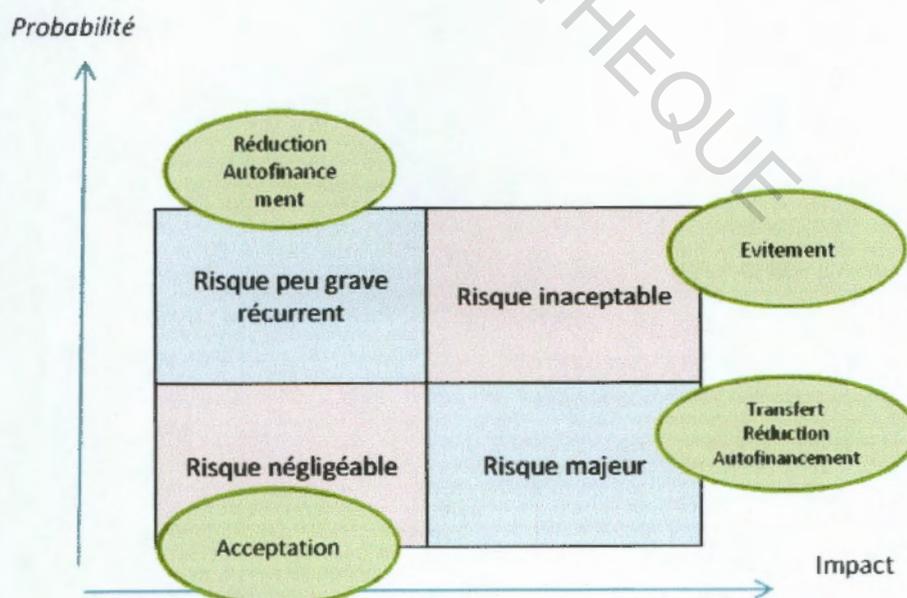
Dispositif de contrôle des opérations



Source : Optimind

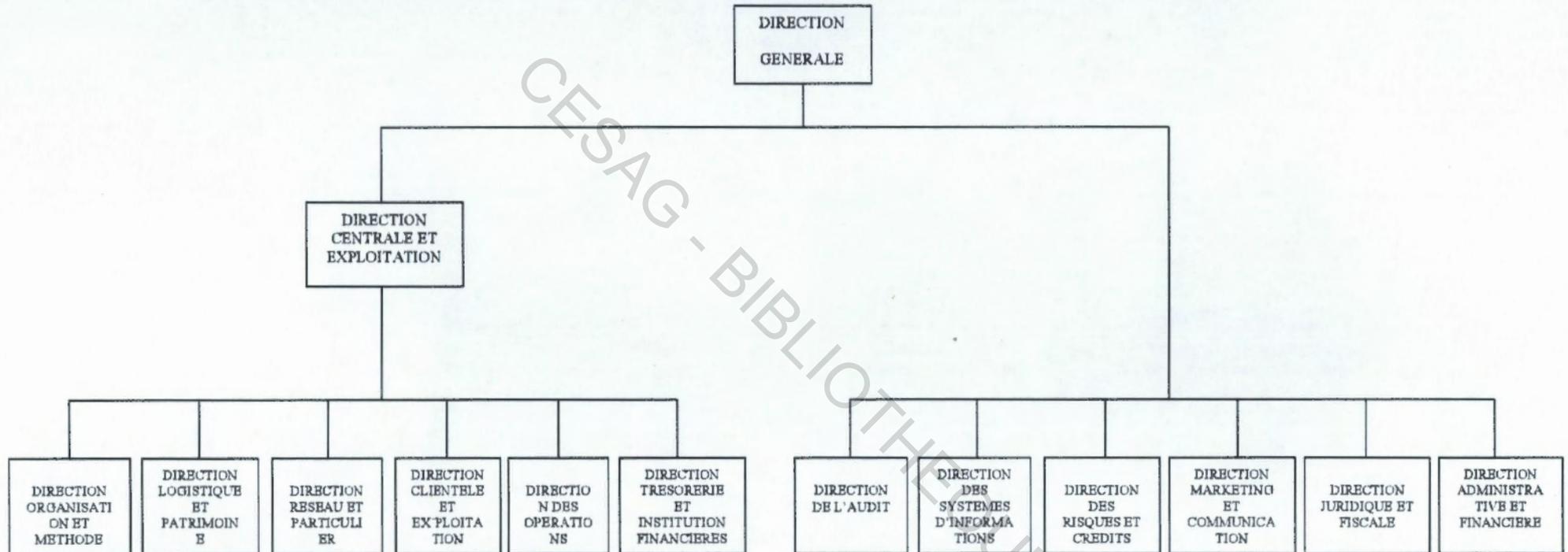
Annexe 9

Exemple de quatre typologie de mesure de risques



Source: OTC Conseil

Annexe 10 Organigramme de la BIAO CI



GLOSSAIRE

Activités – Une activité est un ensemble de tâches élémentaires d'une fonction. Une fonction est la description idéale d'un groupe cohérent et homogène d'activités. A une description de fonction, correspond une (ou des) mission qu'effectue le collaborateur au sein d'un poste (selon une lettre de mission)

« **Appétence pour le risque** » – Niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter dans le cadre de sa mission (ou de sa vision).

Assurance – L'assurance ne doit pas être envisagée qu'en dernier lieu pour se garantir contre les risques « résiduels » après avoir appliqué toutes les solutions possibles d'auto-sécurité. Les risques qui ne trouvent pas des solutions (ni sécurité, ni assurance) sont dit « *assumés* »

Audit interne – « L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en l'évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.

Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.

Cartographie des risques – permet d'analyser et interroger les risques dans leurs caractéristiques spatiales. Elle intervient à plusieurs échelles et peut représenter soit la répartition spatiale des aléas, soit celle des enjeux (ce qui est susceptible d'être endommagé), soit celle des vulnérabilités, soit la combinaison des trois facteurs.

Conception – 1 : Dans le cadre de sa définition, le management des risques de l'organisation a vocation à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques en cohérence avec « l'appétence pour les risques » et ceux afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. 2 : Manière dont un processus est censé fonctionner par opposition à son fonctionnement réel.

Conformité Associé à « objectifs » - se rapporte au respect des lois et de la réglementation auxquelles l'organisation est soumise.

Contrôle – 1 : Nom désignant un élément, ex. : existence d'un contrôle : une politique et procédure qui fait partie du contrôle interne. 2 : Nom désignant un état ou une condition, ex. : assurer le contrôle, le résultat de l'application des politiques et procédures destinées à assurer le contrôle ; ce résultat peut se traduire ou non par un contrôle interne efficace. 3: Verbe désignant l'action de réguler, d'établir ou mettre en place une politique pour mettre en place une politique qui génère un ou plusieurs contrôles.

Contrôle interne – Un processus mis en place par conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ces objectifs.

Critères – Ensemble de normes en fonction desquelles le management des risques de l'organisation peut être apprécié afin de déterminer l'efficacité.

Défaillances – Situation qui mérite attention et qui pourrait représenter un défaut perceptible, potentiel ou réel, voire une opportunité d'améliorer la qualité du management des risques de l'organisation en vue de renforcer la probabilité de la réalisation d'objectifs.

Effectif – Se dit d'un contrôle, conçu et maintenu.

Eléments – Le management des risques est constitué de huit éléments :

- l'environnement interne de l'organisation ;
- la fixation des objectifs ;
- l'identification des événements ;
- l'évaluation du risque ;
- le traitement du risque ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Evènement – Fait, de source interne ou externe à l'organisation, ayant une incidence sur la réalisation de ses objectifs.

Impact – Résultat ou effet d'un évènement. Un même évènement peut se traduire par différents impacts possibles. L'impact d'un évènement peut avoir un effet positif ou négatif sur la réalisation des objectifs de l'organisation.

Incertitude – Incapacité de connaître en avance, avec exactitude, la probabilité ou l'impact des évènements futurs.

Menaces ou Risques – Les menaces sont généralement de trois ordres :

A accidentel (l'accident pur est du au hasard : catastrophes naturelles, etc...) ;

E dû à l'erreur (exemple : un accident résultant d'une mauvaise stratégie de maintenance),

M dû à la malveillance (exemple : un accident consécutif à une négligence volontaire)

Opportunité – Possibilité qu'un évènement se traduise et ait une incidence positive sur la réalisation des objectifs.

Organisation - Toute forme sociale créée pour un besoin spécifique quelle que soit sa taille. Ex : une organisation commerciale, une société à but non lucratif, un organisme d'Etat ou un établissement d'enseignement. Les autres termes employés entant que synonyme sont « société' et « entité ».

Politique – C'est l'ensemble des directives du management sur ce qui doit être fait pour mettre en place un contrôle

Probabilité – La possibilité qu'un évènement donné se produise.

Procédure – Action permettant la mise en œuvre d'une politique.

Processus – Ensemble d'actions entreprises par le management pour gérer une organisation.

Questionnaires de Contrôle Interne – Les questionnaires sont l'outil idéal de sécurité pour mesurer la sécurité (et donc son complément : la vulnérabilité) à un moment donné afin d'en donner une représentation graphique pratique pour orienter le plan d'action.

RAROC – Le Risk Adjusted Return On Capital est un instrument de mesure utilisé au sein des banques et des institutions financière pour pouvoir effectuer des comparaisons de performances ex post ou des choix d'allocations de ressources ex-ante entre des investissements, des produits ou des divisions présentant des profils de risques et de rentabilité différents.

Reporting – Associé à « objectifs » : se rapporte à la fiabilité du reporting de l'organisation, y compris la communication externe ou interne, des informations financières ou non financières.

Risque inhérent – Risque brut pour une organisation, en l'absence de mesures correctives prise par le management, qui pourrait avoir une incidence sur la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque.

Risque – Possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs. Un risque est estimé comme tel si une conséquence d'une menace sur une organisation est reconnue significative. Les deux attributs essentiels d'un risque sont sa gravité (l'amplitude de la conséquence) et sa probabilité (chance de survenue ou plutôt la reconnaissance qu'il ne serait pas raisonnable de la considérer comme quasiment impossible).

Risque résiduel – Risque net, après la prise en compte des actions décidées par le management en vue de modifier la probabilité d'occurrence ou de l'impact du risque.

Stratégiques – Associé à « objectifs » : se rapport aux objectifs majeurs de l'organisation qui doivent être en cohérence avec sa mission (ou sa vision) dont ils concourent à la réalisation.

Système de contrôle interne – Synonyme de contrôle interne.

Vulnérabilité – est la différence entre un niveau de risque et le niveau de sécurité déjà en place. Le contraire de la vulnérabilité est la sécurité.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages et Articles

- 1- ASSID Olivier & MASRAFF Alexandre (2010) ; *La sécurité en entreprise : Prévenir et gérer les risques*, Edition Maxima, Paris, 20 P.
- 2- BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 371 P.
- 3- BENSALAH Yasmine (2011) ; *Montage et étude d'un dossier de crédit: le financement bancaire*, VDM Publishing House, 27 P.
- 4- BELLAHSENE Redhal (2011) ; *Les Principes du Crédit Bancaire : Les critères d'éligibilité pour l'octroi d'un crédit bancaire*, Editions Universitaires Europeennes, 97P.
- 5- BERNARD Frédéric ; GAYRAUD Rémy & ROUSSEAU Laurent (2006) ; *Contrôle interne : méthodologie et pilotage* ; Editions Maxima, Paris., 293 P.
- 6- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, Dan CHELLY (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition REVUE BANQUE, Paris, 19 P.
- 7- COSO II Report (2005); *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Technique d'application*, Editions d'Organisation ; Paris.207 P.
- 8- De SERVIGNY Arnaud & ZELENGO Ivan (2010), *Le risque de crédit – Nouveaux enjeux bancaires*, 4^e édition, Edition DUNOD, 12 P.
- 9- HAMZAOUI, Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Norme ISA 200, 315, 330 et 500*, 2^e édition, Edition Pearson Education France, Paris, 147 P.
- 10- HULL, John ; GODLEWSKI, Christophe & MERLI, Maxime (2010), *Gestion des risques et institution financière*, 2^e édition, Edition Pearson Education France, Paris, 6 P.

- 11- KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques : Inclus secteurs Banque et Assurance*, Edition Eyrolles, Collection Finance, Paris, 107 P.
- 12- LAMARQUE, Eric (2011), *Management de la banque : risque, relation, organisation ;* 3^{ème} édition, Edition Pearson Education, Paris, 2 ; 12 P.
- 13- LEGEAIS Dominique (2011), *Sûretés et garanties du crédit*, 8^e édition, Editions Lextenso, Paris. 15 P.
- 14- LEMETTRE Jean-François (2008), *Risque, information et organisation*, Edition Harmattan, Collection Presses Universitaires de Sceaux, Paris, 15 P.
- 15- MA. DUJARIER (2008), *Le travail du consommateur, De Mac Do à e-bay, comment nous coproduisons, ce que nous achetons*, Paris, La découverte, 25-27 P.
- 16- MADERS, Henri-Pierre & MASSELIM, Jean-Luc (2006), *Contrôle Interne des risques*, Edition d'Organisation, 2^e Edition, Paris, 257 P.
- 17- MERCIER Antoine & MERLE Philippe (2010), *Mémento Pratique Audit et Commissariat aux comptes*, Editions Francis Lefebvre, Paris. 1102 P.
- 18- OBEGI Riad & GOUX Jean François (2009) ; *Risque et crédits : Le certificat hypothécaire, une solution pour les pays émergents ;* Edition Emile Bruylant, Collection DELTA LIBAN, 39 P.
- 19- PEROCHON, Françoise & BONHOMME Régine (2010), *Entreprise en difficulté, Instrument de crédit et de paiement*, 6^{ème} édition, Edition Lextenso, Paris. 122 P.
- 20- PECOURT, Nicolas (2010), *Un monde sans crédit ? Réflexion autour du crédit à la consommation*, Edition d'Organisation. Paris. 154 P.
- 21- RENARD, Jacques (2006), *IFACI in Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris. 125 P.

- 22- René, BONNAULT ; Marie-Astrid, LE THEULE (2008), *La démarche d'audit, Commissariat aux comptes : l'organisation et le contrôle de la profession, la nature et l'exercice des missions*, Série 01, INTEC, Paris, 92 P.
- 23- REVUE BANQUE (2005), *Gestion des risques opérationnels : Approches traditionnelle insuffisantes*, N°670, Juin 2005, 44 P.
- 24- TARIANT, Jean-Marc & THAUNIER Emmanuel (2011); *Guide pratique des relations Banque-Entreprise, Optimiser-Financer-Sécuriser-Négocier-Comprendre* ; Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles Paris., 7-10 P.
- 25- VERNIMMEN, Pierre ; QUIRY, Pascal & Yann, Le Fur (2011) ; *Finance d'entreprise* 2012, 10^e édition, Editions Dalloz, Paris, 1112 P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sources internet :

- 26- AMRAE (2010), La cartographie : un outil de gestion des risques paru en Janvier 2010 ; <http://www.amrae.fr/amrae/carto.html>
- 27- ARGUS de l'assurance.com (2011), Le risque de réputation effraie les risk managers, article web/ 08 mars 2011, <http://www.argusdelassurance.com/actualites/le-risque-de-reputation-effraie-les-risk-managers.48481>
- 28- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (2010), Système des réserves obligatoires dans l'UMOA ; <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf>
- 29- BANQUE-CREDIT (2012), Risque de crédit ; <http://www.banque-credit.org/pages/risque-de-credit.html>
- 30- CHOLET Mathieu (2008), La cartographie des risques professionnels : Un outil de communication et d'aide à la décision, 16^e congrès de Maîtrise des Risques et de Sécurité de Fonctionnement – Avignon 6-10 Octobre 2008, http://www.imdr.fr/docs/Actes%20LM16/comm/lm16_com_7C-pdf
- 31- Comité de Bâle (2010), Bâle III : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité, http://www.bis.org/publ/bcbs188_fr.pdf
- 32- CREDIT AGRICOLE Corporate&Investment Bank (2011), Actualisation du document de référence 2010, Eléments financiers au 30 juin 2011, <http://mediacommun.ca-cib.com/sitegenic/medias/DOC/91928/2010-actualisation-document-reference-30062011-fr.pdf>
- 33- Crédit I.T (2010), Cas management Terminale STG, www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/IT_Credit_enonce.doc
- 34- DES/ Baobab (2010) : Cours de gestion des projets, "SEPO"- Une méthode pour l'auto-évaluation et pour les projets-pilote, http://baobab-ct.org/learning/manuals/ppo_b4.pdf

- 35- Groupement pour un Système Interbancaire de Télécompensation (GSTI, 2011), Risque de règlement, Glossaire, http://www.gsit.fr/glossaire/fr/Risque_de_reglement.htm
- 36- LEPETIT Jean-François (2010), Le portail du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Risque systémique, <http://www.minefe.gouv.fr/actus/10/100414rapport-lepetit.html>
- 37- NAHOUMOVITCH, Benjamin & TANNHOF, Fabien (2011), Edition Optimind, Les dossiers techniques d'information Optimind, Risques opérationnels : Quelles réponses face à un risque difficile à appréhender ? http://www.optimind.fr/wpcontent/uploads//2011/04/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf
- 38- LE CREDIT LYONNAIS (2011), Banque & Assurance, Rapport semestriel financier 2011, Semestre clos le 30 Juin 2011, <http://www.lcl.com/media/fichier-telecharger/decouvrir-operations-financieres/att00006756/LCL-Rapport-semestriel-2011.pdf>
- 39- Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 2009 ; L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics ; <http://www.oecd.org/dataoecd/40/32/43183145.pdf>
- 40- Verlag, GRIN, (2010), Gestion des risques de crédit- Le nouvel accord de Bâle, Seminar paper, Edition GRIN Verlag, <http://www.grin.com/fr/e-book/38506/gestion-du-risque-de-credit-le-nouvel-accord-de-bale#inside>