



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en**

**Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 1**

**(2007-2008)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS  
LIES AU PROCESSUS DE PRÊT BANCAIRE AUX PME :  
CAS DE LA SGBS**

**Présenté par :**

**Garmy FALL**

**Dirigé par :**

**ADJASSA Fanny Marial**

Enseignant

**Octobre 2012**

## Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ ma mère Mme Aminata NDIR, pour tous les efforts qu'elle a consentis pour m'offrir une excellente éducation et qui m'a toujours soutenu aussi bien financièrement que moralement et sans qui la rédaction de ce mémoire n'aurait jamais été possible ;
- ✓ mes frères et sœur, pour tout le soutien et toute la sollicitude dont ils ont toujours fait preuve à mon égard ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Je voudrais, en premier lieu, remercier le Tout Puissant pour la miséricorde, le secours et les bénédictions dont il a toujours parsemé ma vie ;

Mes remerciements s'adressent à M. AGASSA, qui dans ses efforts de suivi de mon mémoire m'a permis de cultiver le goût de la recherche. Ses conseils précieux ont su me donner l'engouement nécessaire à l'aboutissement de ce travail de longue haleine. Ces quelques lignes de remerciement sont moindres, relativement à la qualité de son accompagnement. Qu'il y trouve, je l'espère, l'expression de toute ma reconnaissance ;

Mes remerciements s'adressent également à :

- ✓ tous les membres du corps Professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion CESAG ;
- ✓ tous ceux, qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenue au cours de mes études et de ma formation au CESAG et dont les noms n'ont pu être cités. Qu'ils trouvent à travers ce mémoire l'expression d'une profonde gratitude.

## **Tables des sigles et abréviations**

<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
<b>CA :</b>	Chiffre d’Affaire
<b>CESAG :</b>	Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion
<b>COSO:</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
<b>CR :</b>	Compte Rendu
<b>DG :</b>	Direction Générale
<b>PME :</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PMI :</b>	Petites et Moyennes Industries
<b>SGBS :</b>	Société Générale de Banque au Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux

Tableau 1: Risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	21
Tableau 2: Identification des risques liés au sous processus "élaboration du budget .....	64
Tableau 3: Identification des risques liés au sous processus "étude du dossier de prêt".....	64
Tableau 4: Identification des risques opérationnels liés au sous processus "mise en place du prêt" .....	65
Tableau 5: Identification des risques liés au sous processus " suivi du prêt".....	66
Tableau 6: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque .....	67
Tableau 7: Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés .....	67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Tables des sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux .....	iv
Table des matières .....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre 1 : LE PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LE RISQUE OPERATIONNEL LIE AU PROCESSUS .....	9
1.1.    Le processus de prêt bancaire.....	9
1.1.1.  Définition de la notion de prêt.....	9
1.1.2.  Les caractéristiques de prêt.....	9
1.1.3.  Les conditions d'octroi de prêt.....	10
1.1.3.1.  L'étude des dossiers de prêt.....	10
1.1.3.2.  Les phases de prêt.....	11
1.1.4.  Les différentes opérations du processus de prêt bancaire.....	12
1.1.5.  Les objectifs du processus de prêt bancaire.....	12
1.1.6.  Les acteurs du processus de prêt bancaire.....	13
1.2.    Notion du risque et du risque opérationnel.....	13
1.2.1.  Définition du risque.....	13
1.2.2.  Les risques spécifiques liés à l'activité bancaire.....	14
1.2.2.1.  Les risques financiers .....	14
1.2.2.2.  Les risques d'exploitation.....	14
1.2.2.3.  Les risques accidentels .....	14
1.2.2.4.  Les risques opérationnels .....	15
1.2.3.  Risques liés au processus de prêt bancaire .....	18
1.2.3.1.  Le risque de contrepartie .....	19
1.2.3.2.  Le risque de marché.....	19
1.2.3.3.  Le risque d'image commerciale .....	19
1.2.3.4.  Le risque de malversation.....	19
1.2.3.5.  Le risque règlementaire .....	19
1.2.3.6.  Le risque déontologique .....	19

1.2.3.7. Le risque stratégique.....	20
1.2.3.8. Le risque de liquidité.....	20
1.3. Le risque opérationnel lié au processus de prêt bancaire .....	20
1.3.1. Les différents risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	20
Source : Cartographie des risques SG .....	21
1.3.2. Quelques exemples de survenance des risques opérationnels liés au processus d'octroi de prêt :.....	22
<b>Chapitre 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE PRÊT BANCAIRE .....</b>	<b>24</b>
2.1. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	24
2.1.1. Objectif du dispositif de maîtrise des risques opérationnels .....	24
2.1.2. Prise de connaissance du processus de prêt bancaire .....	25
2.1.3. Identification, évaluation et suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	25
2.1.3.1. Identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	25
2.1.3.2. Evaluation des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	26
2.1.3.3. Suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	27
2.1.4. Dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	28
2.1.4.1. Dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	29
2.1.4.2. Les éléments du dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	29
2.2. Contrôle interne du processus de prêt bancaire .....	30
2.2.1. Objectifs du contrôle interne du processus de prêt bancaire .....	30
2.2.2. Evaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	31
2.2.2.1. Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire .....	31
2.2.2.2. Les phases d'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	32

2.3.	Les outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	33
2.3.1.	Les outils de gestion de la fraude .....	33
2.3.2.	Les outils de gestion des risques administratifs.....	34
2.3.3.	Les outils de gestion du risque juridique .....	34
2.3.4.	Les outils de gestion de la sécurité physique.....	34
2.3.5.	Les outils de gestion de la sécurité informatique .....	34
2.4.	Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire. ....	35
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		38
3.1.	Le modèle d'analyse.....	38
3.2.	Les outils de collecte et d'analyse des données.....	40
3.2.1.	L'interview .....	40
3.2.2.	L'observation physique .....	40
3.2.3.	Analyse documentaire .....	41
3.2.4.	La grille de séparation des tâches.....	42
3.2.5.	Le diagramme de circulation.....	42
3.2.6.	Questionnaire.....	42
3.2.7.	Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) .....	43
3.2.8.	La feuille d'analyse et de révélation des risques .....	43
3.2.9.	Les tests de conformité et de permanence.....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		45
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU SENEAGL.....		47
4.1.	Missions et objectifs de la SGBS .....	47
4.2.	Activité et produit de la Société Générale de Banque au Sénégal.....	47
4.3.	La Répartition du capital .....	48
4.4.	Organisation de la banque .....	49
4.4.1.	La Direction des Risques.....	49
4.4.2.	La Direction de l'Exploitation et du Réseau .....	49
4.4.3.	Le marché de la clientèle entreprise .....	50
4.4.4.	Le marché de la clientèle des particuliers.....	50
Chapitre V: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES .....		51



5.1.	Les différents types de prêt bancaire à la SGBS .....	51
5.1.1.	Les crédits par caisse .....	51
5.1.2.	Les crédits par signature .....	53
5.2.	La description du processus de prêt bancaire .....	53
5.2.1.	Les acteurs du processus de prêt bancaire .....	53
5.2.1.1.	Les décideurs .....	53
5.2.1.2.	Les exécutants.....	54
5.2.2.	Les différentes étapes du processus de prêt bancaire .....	55
5.2.2.1.	Types d'engagements .....	55
5.2.2.2.	Montage dossier de crédit et validation.....	56
5.2.2.3.	La notation.....	57
5.2.2.4.	L'analyse .....	58
5.2.2.5.	La notification .....	58
5.2.2.6.	Les arbitrages en cas d'avis différents.....	58
5.2.2.7.	Organe du suivi des concours.....	58
5.2.2.8.	Contrôles mis en place pour le suivi.....	59
5.3.	La gestion des risques opérationnels à la SGBS.....	59
5.3.1.	La gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	59
5.3.2.	Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus du prêt bancaire .....	60
5.3.3.	Le suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt.....	61
<b>Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE .....</b>		<b>62</b>
6.1.	Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus de prêt bancaire .....	62
6.1.1.	Identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire	62
6.1.2.	Evaluation des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire identifiés .....	66
6.1.2.1.	Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés.....	67
6.1.2.2.	Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de prêt à la SGBS : forces et faiblesses du dispositif au sein de la SGBS .....	68
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>73</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

Dès leur création, les entreprises expriment des besoins progressifs et continus de capitaux et cela pour financer leurs activités économiques ainsi que leur croissance.

Pour y arriver, elle manifeste souvent des difficultés de fonctionnement dues à un manque en apport capital. C'est ainsi qu'elle est obligée d'aller vers des sources de financement externes.

Pour satisfaire leur besoin de financement, les entreprises font appel aux institutions financières telles que les caisses d'épargne, les établissements financiers et les banques. Toutefois, la banque constitue la première source de financement au Sénégal.

Le secteur bancaire sénégalais occupe la deuxième place au sein de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) après la Côte d'Ivoire. Le paysage bancaire sénégalais est composé de nombreuses banques et établissements financiers.

L'activité bancaire constituant un levier important dans le monde des affaires, les banques apparaissent dès lors comme de véritables acteurs de développement économique à travers la collecte de fonds, l'octroi des prêts et le financement des projets. Elles sont ainsi parmi les principaux fournisseurs d'informations financières sur l'économie.

Cependant, le métier de banquier est indissociable de la notion de risque. Le risque constitue un facteur inhérent aux activités du secteur financier. En effet au cours de ces dernières années, les scandales financiers, les incertitudes du marché et la turbulence des marchés de capitaux ont mis en lumière les dangers liés aux risques et les conséquences d'une mauvaise gestion.

Toute décision comporte en elle-même une part de risque, la non décision aussi. Par conséquent, les banques doivent acquérir rapidement des capacités de gestion des risques si elles veulent survivre dans un environnement en constante mutation.

Ainsi tout l'art, repose sur l'analyse de la gestion du risque opérationnel si l'on ne veut pas mettre en péril la vie de l'entreprise.

Les risques opérationnels ont pris une importance considérable dans le secteur bancaire. Selon le comité de Bâle II, le risque opérationnel est « le risque de pertes provenant du

processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ».

Ce risque peut se matérialiser par:

- le risque de fraudes sur les montants versés ou retirés;
- le risque d'erreurs d'imputation avec pour conséquence la non fiabilité de l'information;
- le risque de vol, malversation et de détournement d'actifs résultant de la défaillance des systèmes de sécurité;
- le risque de perte de clients résultant d'une mauvaise qualité du service.

Mais force est de constater que même si certains risques semblent être gérés, d'autres se sont développés provoquant des pertes énormes, compte tenu de la croissance des activités et de la complexité des opérations réalisées.

Des événements récents comme la crise des subprimes (Août 2007) et la fraude interne à la Société Générale (2008) ont mis en évidence la fragilité des différents dispositifs de maîtrise des risques en vigueur dans les établissements financiers. Les agences de notation et les autorités de surveillance des marchés financiers démontrent que les problèmes liés aux pertes auraient pu être évité si les risques opérationnels étaient bien gérés

Ainsi, l'impact d'un risque non maîtrisé peut entraîner des conséquences graves pour toute entreprise. La prise en compte de ces risques est alors nécessaire car on ne peut pas exclure la matérialisation de nouvelles crises.

L'opération de prêt présente un certain nombre de risques. Outre le risque afférent à la solvabilité de l'emprunteur, d'autres sont liés au financement, au taux d'intérêt, à la compensation et au cours de change. Une combinaison de la survenance du risque lié au processus de prêt et du risque opérationnel et sont parfois la conséquence d'une insuffisance du système de contrôle interne.

Au cours de leurs activités, les banques sont exposées à une vaste série de risques. Bien que les dirigeants s'efforcent pour améliorer la gestion opérationnelle et stratégique de leurs entreprises, très peu d'entreprises, même au plan international peuvent prétendre avoir mis en place une gestion des risques parfaite.

Cela s'explique par le fait que les risques sont de plus en plus difficiles:

- à identifier du fait qu'ils sont présents à tous les niveaux d'une organisation;
- à mesurer de par la conjonction de pertes directes et de pertes indirectes beaucoup plus délicates à quantifier;
- à gérer de par l'organisation de plus en plus transversale des métiers de la banque et de par les difficultés à bien maîtriser les limites de leurs périmètres.

C'est en partie pour ces raisons que tant les régulateurs que les institutions bancaires ont mis en place des moyens pour identifier, mesurer et contrôler les risques opérationnels liés aux prêts.

Pour une banque comme la Société Générale des Banques au Sénégal (SGBS) filiale de la Société Générale à Paris qui a connu d'énormes pertes avec l'affaire Albert Spaggiari<sup>1</sup> en 1979 et l'affaire Kerviel en 2008, adopter une gestion globale des risques opérationnels, c'est d'abord un souci de bonne gestion.

Il est donc nécessaire pour les banques de prendre en compte la dimension des risques opérationnels liés aux prêts à travers une démarche logique et cohérente qui permettra de constituer une base de connaissance de ces risques, de déterminer les modalités d'une meilleure gestion des risques, de faire une surveillance permanente du dispositif de contrôle et une mobilisation de l'ensemble du personnel.

L'analyse des risques opérationnels ne se limite pas seulement au secteur bancaire ; car si le risque en soi n'est pas nouveau, l'évolution de la réglementation bancaire le replace au premier rang des préoccupations. La question qu'on serait tenté de se poser est: « quelle démarche adopter pour une analyse de gestion efficace des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ? ».

Les solutions retenues pour la gestion des risques opérationnels dans une banque consistent à:

- identifier et évaluer les risques opérationnels liés aux prêts;
- concevoir une cartographie des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire de la SGBS;

- rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ;
- analyser ces risques liés aux prêts, afin de pouvoir mettre en œuvre un dispositif dynamique adapté à la culture et à l'organisation de la banque;

Dans ce mémoire nous retenons la dernière solution car elle semble être bien adaptée.

Les risques opérationnels découlent des insuffisances des procédures d'octroi de prêt ou de leur suivi administratif; notamment la perte d'informations, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le suivi des échéances des garanties. Les risques surviennent à la suite de défaillances humaines ou techniques.

Au regard de cette situation, la question de recherche que nous nous posons est : quel est le dispositif mis place dans la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises de la SGBS ?

En d'autres termes et de manière spécifique:

- quelle est la démarche à adopter pour l'identification et l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus de prêt ?
- quelle est le contrôle interne mis en place par la SGBS pour faire face à ces risques ?
- quel dispositif de contrôle faut-il mettre en place pour une meilleure gestion de ces risques ?

La réponse à toutes ses questions motive notre choix pour le thème: « Analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises: cas de la SGBS».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire et montrer que cette gestion est préalable au dispositif de contrôle interne mis en place par les dirigeants de la banque face à des événements générateurs de pertes considérables.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont:

- identifier les risques liés au processus de prêt bancaire ;

- analyser le dispositif de contrôle mis en place pour la gestion de ces risques ;
- évaluer le contrôle à mettre en place pour la gestion de ces risques opérationnels, en vue d'apporter une solution appropriée.

Notre approche pour cette étude est l'approche par les risques. Cette approche qui est une approche préventive du contrôle interne va permettre à la banque d'être prévenant dans la gestion de ses risques.

Cette étude dégage les intérêts suivants :

➤ **Pour la banque**

La SGBS doit avoir une vision claire des risques auxquels elle s'expose et particulièrement de ses risques opérationnels liés aux processus de prêt bancaire. D'où l'importance d'une analyse de la gestion des risques qui permettra à la banque de mieux connaître ceux sur lesquels il faut rapidement se pencher et mieux organiser ses missions de contrôle afin d'assurer une saine gestion des contrôles et assurer sa survie.

➤ **Pour nous**

Cette étude nous permettra d'améliorer nos connaissances dans les domaines des risques du secteur bancaire plus précisément les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire et de nous approprier des spécificités de leur gestion.

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles:

- la première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature où nous exposerons l'activité bancaire, la notion du risque opérationnel, et l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés processus de prêt bancaire;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique de la démarche adoptée par la SGBS pour l'identification des risques liés au processus bancaire, l'analyse du dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion de ces risques et l'évaluation du contrôle à mettre en place pour la gestion de ces risques opérationnels en vue d'apporter une solution appropriée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

---



Selon Sardi (2002 :39), il est d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements.

Le banquier, en acceptant les dépôts des clients sans les conserver dans son coffre pour les lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, prend un risque. La gestion des risques constitue un impératif pour toutes les banques; elle leur permet de surveiller les risques afin de parer à toute éventualité.

Ainsi dans ce secteur, l'identification et la gestion des risques sont une obligation. De nouvelles réglementations ont vu le jour et exigent un niveau de contrôle poussé et une bonne visibilité du risque. Alors, il est du devoir des dirigeants de veiller à mettre en place des dispositifs de contrôle interne et de « risk management » afin de sécuriser l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Pour permettre à la SGBS d'avoir un dispositif efficace de mesure et de gestion des risques opérationnels, nous avons décidé dans le cadre de cette étude de contribuer à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêts bancaires afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs de façon efficiente et efficace.

Il s'agira d'examiner l'activité bancaire, le processus de prêt bancaire, la notion de risques d'une part, et d'autre part la gestion de ces risques et son analyse dans son ensemble. Cette première partie de l'étude comporte trois chapitres dont le premier est consacré à la présentation de l'activité bancaire, le deuxième porte sur la notion des risques opérationnels et le troisième va s'appesantir sur la méthode d'analyse.

## **Chapitre 1 : LE PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LE RISQUE OPERATIONNEL LIE AU PROCESSUS**

Au 21<sup>ème</sup> siècle, les banques demeurent un élément central de marchés financiers bien développés. Cependant, certaines banques ont étendu leurs activités au-delà des traditionnelles fonctions bancaires de base.

Le secteur bancaire est normalement composé de banques spécialisées qui opèrent dans des petits segments de marchés ciblés en termes de clientèle ou de produit, et des banques généralistes qui proposent une vaste gamme de services bancaires et d'autres produits financiers, tels que l'ouverture de comptes de dépôt, les prêts, le courtage d'actions et l'assurance-vie.

Par définition, les banques sont des établissements financiers qui collectent des dépôts d'argent puis les utilisent sous forme d'investissements ou de prêts accordés aux entreprises et aux ménages. Le financement bancaire est un vecteur moteur de croissance économique et de création de richesses.

### **1.1. Le processus de prêt bancaire**

Les opérations de prêts sont diverses et complexes. Elles ne sont pas le fait des banques mais restent fondamentalement liées aux banques. Il est donc nécessaire d'avoir une bonne connaissance de cette notion de prêt.

#### **1.1.1. Définition de la notion de prêt**

Selon Sardi (2005 : 761), un prêt est une opération par laquelle un prêteur (ou un créancier) remet une somme d'argent à un emprunteur (ou débiteur), avec engagement par ce dernier de restituer cette somme à une date convenue (échéance), augmentée des intérêts convenus. Un prêt bancaire est un prêt d'argent accordé à une personne par une banque. Le prêt se différencie du crédit par le fait que ce dernier regroupe l'ensemble des formes de prêts d'argent.

#### **1.1.2. Les caractéristiques de prêt**

Selon Desmicht (2007 : 73), un prêt a d'abord un objet; le financement de tout ou partie d'un bien mobilier ou immobilier.

### **1.1.3. Les conditions d'octroi de prêt**

Le prêt constitue l'activité principale des banques qui ont pour vocation de consentir des prêts aux entreprises sans distinction de la taille. Par ailleurs, compte tenu du risque que comporte l'opération de prêt, ces entreprises n'ont accès que si un certain nombre de conditions visant à prévoir d'éventuelles difficultés sont prises.

#### **1.1.3.1. L'étude des dossiers de prêt**

Toute demande de prêt est soumise à une étude préalable pour s'assurer de :

- la faisabilité réglementaire de l'opération;
- la solvabilité des emprunteurs.

##### **a. La faisabilité réglementaire de l'opération**

Pour bénéficier d'un prêt, l'emprunteur doit au préalable ouvrir un compte à dépôt à la banque. L'ouverture du compte exige que l'emprunteur fournisse à la banque un certain nombre d'informations personnelles (le nom de l'emprunteur, spécimen de signature, l'adresse, sa capacité juridique, sa solvabilité etc.). Sur la base de ces informations la banque vérifie auprès des fichiers de la BCEAO si l'emprunteur est interdit de prêt ou non. Une fois que la banque est rassurée que l'emprunteur présente les conditions requises un compte est ouvert à son nom.

##### **b. La solvabilité des emprunteurs**

Selon Vernimmen (2008 : 936 ), la solvabilité traduit l'aptitude de l'emprunteur à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs.

En effet l'analyse de la solvabilité est une enquête que les banques effectuent sur la capacité de leurs clients à régler à l'échéance prévue les encours accordés. La solvabilité est un indicateur probabiliste de comportement de paiement futur, permettant de mesurer objectivement la pertinence d'un octroi de prêt. Elle est souvent utilisée dans le processus de prise de décision et dans la gestion de la relation client. L'analyse de la solvabilité est donc indispensable pour les banques car elle permet de savoir à l'avance l'état financier de son futur client.

Pour Camara (2006 :119), « la disponibilité de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) devrait être un préalable. Il s'agit des critères auxquels se réfèrent les agents de crédit dans l'analyse des dossiers de prêt ». Le concept de CAAR est très utilisé par la plupart des institutions financières à travers le monde et intègre des notions relativement simples. Sur la base des bilans financiers, des comptes de résultats décomposés et des renseignements dont il dispose, l'analyste financier procède au diagnostic économique et financier de l'emprunteur.

### *c. Les garanties*

L'emprunteur doit fournir des garanties pour l'octroi de prêts :

- personnelles : caution ou aval d'un tiers ;
- réelles : assurance décès, assurance perte d'emploi, hypothèque, cautions payantes, dépôt de titres ou d'effets de commerce, dépôts de marchandises.

Nous allons développer les différents types de garanties dans la deuxième partie de notre étude.

### *d. L'amortissement du prêt*

Le montant prêté est remboursé progressivement par l'emprunteur à chaque échéance ou en une fois à la date d'échéance définitive (prêts in fine). Il sera complètement remboursé à l'achèvement de sa durée.

L'échéance comprend:

- une part du montant du prêt ou capital: l'amortissement;
- les intérêts dus par le client, calculés sur le capital restant dû (CRD) à la date de la dernière échéance réglée et sur la durée entre cette dernière échéance et la suivante;
- le prix des accessoires (assurances par exemple, les garanties...).

#### **1.1.3.2. Les phases de prêt**

Durant sa vie, un prêt passe par un ensemble de phases, obligatoires ou facultatives, décrites ci-après:

- l'engagement de la banque : après entretien entre l'emprunteur et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de prêt incluant les caractéristiques ci-dessus les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Le taux effectif global (TEG) du crédit doit être indiqué. Cet engagement de la banque est inscrit dans ses comptes en hors bilan;
- la signature de l'emprunteur: le client signe son contrat dans un délai contractuel, cette opération n'a pas de trace comptable;
- les versements du prêt peuvent se faire en une ou plusieurs fois, sur son compte à la banque ou à son notaire ou par chèque bancaire à un tiers, sur présentation de justificatifs (facture d'achat, avancement des travaux, etc.).

La date limite de versement est une clause de contrat de prêt. Les intérêts commencent à courir dès le versement. L'engagement hors bilan est annulé et remplacé par un encours de crédit dans le bilan (Desmicht, 2007:75).

#### **1.1.4. Les différentes opérations du processus de prêt bancaire**

On peut classer les différentes opérations de prêts selon qu'elles soient consenties à des particuliers ou à des entreprises, ou selon leur objet de financement. Pour les prêts aux entreprises, objet de notre étude, la typologie de prêts dépend de la nature du besoin de financement de celles-ci.

Selon Siruguet (2001:159), pour assurer leur développement les entreprises font appel au secteur bancaire pour financer l'actif de roulement, le cycle de commercialisation, le financement des stocks, l'acquisition des biens d'équipements et les opérations de commerce extérieur;

#### **1.1.5. Les objectifs du processus de prêt bancaire**

Pour Greuning & al. (2004:140), « la fonction de prêt de la banque doit satisfaire trois objectifs fondamentaux: les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable, les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants et les besoins légitimes de crédit des agents économiques et /ou des ménages doivent être satisfaits ».

Ces objectifs sont en droite ligne avec l'objectif du contrôle interne qui est de construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements.

### **1.1.6. Les acteurs du processus de prêt bancaire**

Le processus d'octroi de prêt, de par sa transversalité, comporte d'amont en aval, un nombre important d'acteurs qui sont : le conseil d'administration, la direction générale, la direction du crédit, la direction du recouvrement, les agents de prêt et les clients (particuliers, entreprises ...).

Ces différents acteurs réalisent plusieurs types d'opérations dans le but de mettre à la disposition de la clientèle les ressources désirées.

## **1.2. Notion du risque et du risque opérationnel**

Avant d'aborder la notion du risque opérationnel, il convient de donner une définition du risque de manière générale.

### **1.2.1. Définition du risque**

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (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 se peut la maîtrise » (Renard, 2010:155). Cette définition est complétée par celle de Vincent (2011 : 137) : « le risque c'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.

Pour Chiappori & Yanelle (1996:137) ; le risque peut se définir comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre des risques est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque.

## **1.2.2. Les risques spécifiques liés à l'activité bancaire**

Le risque inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel. Selon Greuning & Bratanovic (2004:3), les risques bancaires se classent en quatre (04) familles : les risques financiers, les risques d'exploitation, les risques accidentels et les risques opérationnels.

### **1.2.2.1. Les risques financiers**

Les risques financiers se subdivisent en deux types : les risques purs et les risques spéculatifs. Les premiers, au nombre desquels nous notons les risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité, peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés tandis que les seconds, basés sur un arbitrage financier, peuvent engendrer un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais. Les principales sortes de risques spéculatifs sont les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché.

Les risques financiers sont aussi sujets à des phénomènes complexes d'interdépendance susceptibles d'accroître de manière significative le profil de risque global d'une banque. Ainsi une banque qui se consacre à des opérations en devises étrangères se trouve normalement exposée au risque de change, mais si elle tient des opérations ouvertes ou si ses prévisions comportent des décalages, elle sera aussi exposée à un risque supplémentaire de liquidité et de taux d'intérêt (Greuning et Bratanovic, 2004 :3).

### **1.2.2.2. Les risques d'exploitation**

Les risques d'exploitation sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global d'infrastructure du secteur financier et de paiement.

### **1.2.2.3. Les risques accidentels**

Les risques accidentels comprennent toutes sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres. Compte tenu des particularités du secteur

bancaire de la zone UEMOA, seuls les risques opérationnels retiennent notre attention dans la suite de ce paragraphe.

#### **1.2.2.4. Les risques opérationnels**

Selon Christian & al (2008 :19), le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais risque de perte élevée ». Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique qui correspond au risque lié à la non application des dispositions légales ou réglementaires mais exclut les risques stratégiques et de réputation qui correspondent au risque lié à l'absence des stratégies ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.

Pour Camara (2006 :130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Il distingue cinq risques opérationnels dont le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de la sécurité informatique, le risque de la sécurité physique.

Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

Vanini (2004) critique la définition de Bâle. Selon lui, l'utilisation de cette définition sans aucune extension amène à des difficultés d'application dans les banques. Tel que défini le risque opérationnel représente seulement une possibilité de perte, le potentiel de gain est négligé. La définition indique que les personnels et les systèmes sont les causes de pertes, mais elle ne prend pas en compte le fait qu'ils soient les mieux placés pour détecter les sources de pertes potentielles et lancer des avertissements. De plus, le document de travail de Bâle centré sur la perte, ne permet pas de représenter les anciennes pertes des banques, ni les éventuelles à venir. Enfin, Vanini ajoute que cette définition sous-entend que les pertes sont seulement directes, alors qu'en réalité, les pertes indirectes sont comparativement plus importantes.

Tous ces risques illustrent la particularité de l'activité bancaire et démontrent la nécessité que des mesures idoines soient prises pour empêcher leur survenance. Avant d'introduire



la typologie des risques opérationnels selon Bâle, il conviendrait d'en donner les composantes.

A ce titre, Bâle II retient quatre sous ensembles: le risque lié au système d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux personnes, le risque lié aux événements extérieurs.

#### ***1.2.2.4.1. Typologie des risques opérationnels***

Le régulateur du Comité de Bâle a choisi une répartition selon sept (07) grandes catégories de risques opérationnels

- ❖ **Fraude interne** : il s'agit des pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actifs ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.
- ❖ **Fraude externe** : qui concerne les pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.
- ❖ **Insuffisances des pratiques internes concernant les ressources humaines et sécurité sur le lieu de travail** : Il s'agit des pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives et réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle.
- ❖ **Clients, produits et pratiques commerciales** : il s'agit ici des pertes liées à un manquement délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.
- ❖ **Dommages aux actifs corporels** : ils correspondent aux pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.

- ❖ **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes:** c'est par exemple, les pannes de matériel et de logiciel informatiques, les problèmes de télécommunications et les pannes d'électricité.
- ❖ **Dysfonctionnement des processus de traitement :** il s'agit des pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

#### ***1.2.2.4.2. Les grands principes de la réforme de Bâle II et IFRS.***

La combinaison des normes IFRS et de la réforme Bâle II a un effet fondamental sur le pilotage de la banque en mettant en avant de nouvelles logiques de gestion des fonds propres.

##### ***a. L'application des IFRS à la banque***

La mise en place des normes International Financial Reporting Standards (IFRS) au niveau de la banque nécessite une démarche structurée ; en tenant compte des contraintes de la situation existante. Pour l'application des IFRS trois problèmes se posent:

- les données bancaires ou financières du compte rendu d'opérations (CRO) correspondent-elles à une évaluation aux normes IFRS ?
- le schéma comptable applicable au CRO conduit-il la donnée dans un compte aux nouvelles normes ?
- les comptes comptables sont-ils compatibles avec la production des nouveaux états financiers ?

Ces trois questions structurent la démarche d'application des IFRS.

##### ***b. Les grands principes de la réforme de Bâle II***

A partir de 1998, un travail de refonte a débouché en janvier 2000 sur la publication d'un nouveau dispositif appelé « Accord de Bâle II ou Ratio Mac Donough. Le nouvel accord de Bâle sur les fonds propres a été finalisé en juin 2004 et adopté par les gouverneurs des banques centrales et les superviseurs des pays du G10.

Les objectifs de la refonte de l'accord de Bâle II sont :

- la prise en compte de l'ensemble des risques opérationnels auxquels les banques peuvent être exposées dont la collatération (garanties réelles et personnelles), les dérivés de crédit, ou la titrisation ;
- le renforcement de la surveillance prudentielle et une plus grande transparence financière ;
- la convergence entre l'existence de fonds propres réglementaires et l'exigence de capital économique propre à chaque établissement.

La mise en oeuvre de la réforme a été fixée au 1er janvier 2007 pour les méthodes standard et au 1er janvier 2008 pour les méthodes avancées. Le nouvel accord repose sur une approche non seulement quantitative mais aussi qualitative s'appuyant sur trois piliers.

### *c. Synergies entre les normes IFRS et Bâle II*

La réforme Bâle 2 et les normes IFRS semblent à priori indépendantes. Cependant, elles ont des points communs au moins à deux niveaux:

- la protection des fonds propres, qui est l'objet même du pilier I et correspond aux exigences de fonds propres, du ratio Bâle II. Les IFRS imposent que toute perte réalisée ou probable soit déduite du résultat. Le report à nouveau qui augmente les fonds propres est ainsi net de pertes potentielles et améliore la qualité de ceux-ci au regard des risques ;
- la discipline de marché qui correspond au pilier III vise l'obligation pour la banque de fournir des informations fiables et régulières sur la situation et sur les opérations qu'elle effectue.

### **1.2.3. Risques liés au processus de prêt bancaire**

Les risques liés au processus de prêt bancaire peuvent être de diverses formes. Selon Maders (2006 :10), les plus fréquents sont le risque de contrepartie, le risque de marché, le risque d'image commerciale, le risque de malversation, le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique et le risque de liquidité.

### **1.2.3.1. Le risque de contrepartie**

Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives aux défauts d'un emprunteur face à ses obligations. Encore appelé risque de crédit, il est le premier risque auquel est confronté un établissement financier (Bessis 1995 : 15).

### **1.2.3.2. Le risque de marché**

Appelé risque sectoriel, il correspond au risque lié à la stratégie de positionnement des institutions financières sur le marché vis-à-vis de la population cible et du contexte social (Deborah, 2003 : 54).

### **1.2.3.3. Le risque d'image commerciale**

Risque de politique commerciale, il correspond au risque lié à une perception négative de l'activité commerciale de la banque par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart (Maders, 2006 : 104).

### **1.2.3.4. Le risque de malversation**

Le risque de détournement, de collusion ou de vol correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe (Pouliot, 2002 : 29).

### **1.2.3.5. Le risque règlementaire**

Selon Sardi (2002: 451), le risque juridique ou risque fiscal ou encore risque pénal, il correspond au risque lié à la non application des dispositions légales.

### **1.2.3.6. Le risque déontologique**

C'est un risque de procédures ou de contrôle interne ; il correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur bancaire (Du Sert, 1999 : 54).

### **1.2.3.7. Le risque stratégique**

Pour Knight (2003: 55), le risque de politique générale ou de management, il correspond au risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente dans la gestion des dossiers clients et le suivi des crédits propres à l'institution.

### **1.2.3.8. Le risque de liquidité**

Le risque de liquidité représente pour une banque la possibilité de ne pas pouvoir faire face, à un moment donné, à ses engagements ou à ses échéances par la mobilisation de ses actifs (Mathieu, 2005 : 152).

## **1.3. Le risque opérationnel lié au processus de prêt bancaire**

Le risque opérationnel découle des insuffisances des procédures d'octroi de prêt bancaire ou de leur suivi administratif, notamment la perte d'informations, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le suivi des échéances de garanties. Il s'agit ici d'aborder la notion de risque opérationnel lié au processus de prêt et de donner quelques exemples de risques opérationnels liés au prêt.

### **1.3.1. Les différents risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Selon Maders (2006 : 39), les risques opérationnels sont définis par le comité de Bâle comme étant des risques de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures internes, des personnes et des systèmes, ou résultant des événements extérieurs. Ce sont des risques liés à l'organisation et au fonctionnement général du système interne de la banque. Ils sont liés par exemple à l'informatique et aux technologies, à l'adéquation aux pratiques et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude (Greuning & al, 2004 : 5). Ces risques sont présentés dans le tableau à la page suivante :

**Tableau 1: Risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Sous processus	Risques	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Etude des dossiers de prêt	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surévaluation prix/ quantités</li> <li>2. Client insolvable</li> <li>3. Mode de remboursement non compatible à l'objet du prêt</li> <li>4. Non enregistrement de la demande</li> <li>5. Absence de visite client</li> <li>6. Garantie non adaptée/ fausse</li> <li>7. Faux états financiers du client</li> <li>8. Fausse adresse client</li> <li>9. Non respect de la quotité</li> <li>10. Absence d'analyse des mouvements du compte</li> <li>11. Non respect des renseignements commerciaux</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créances difficiles à recouvrer</li> <li>-Rééchelonnements impayés</li> <li>-Pertes de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vérifier la solvabilité du client</li> <li>-Vérifier que le prêt est bien adapté à l'activité du client</li> <li>-Contrôle réciproque des dossiers entre les agents du processus de prêt</li> <li>-Enquête préalable, visite sur le terrain</li> <li>-Contrôle de l'activité du client</li> <li>-Exiger des états financiers certifiés</li> <li>-Veiller au calcul de la quotité</li> <li>-Etude de la situation du compte client</li> <li>-Dispositions de la politique de prêt bancaire</li> </ul>
Phase de prêt	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Traite non signée</li> <li>13. Convention non signée</li> <li>14. Retard dans la mise en place du prêt</li> <li>15. Erreurs /Omission</li> <li>16. Garantie non ou mal formalisée</li> <li>17. Surcharge des conventions /traites</li> <li>18. Hypothèque non inscrite</li> <li>19. prêt non autorisé</li> <li>20. Tableau d'amortissement erronée</li> <li>21. Taux d'intérêt non conforme</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Litiges</li> <li>-Pertes de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vérification de tous les dossiers par les personnes habilitées</li> <li>-Rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers</li> <li>-Vérifier l'authentification des garanties par les instances habilitées</li> </ul>

Source : Cartographie des risques SG

### **1.3.2. Quelques exemples de survenance des risques opérationnels liés au processus d'octroi de prêt :**

Un risque opérationnel lié à un prêt bancaire peut résulter d'une carence dans la gestion des sûretés par exemple. Comme les banques font de la transformation, elles empruntent à court terme et prêtent à long terme, il y a un risque que les taux d'emprunt s'élèvent réduisant la marge bénéficiaire, voire la transformant en marge négative. L'immobilisation des capitaux non remboursés renforce ce risque. Pour pallier le risque de contrepartie, notamment de non remboursement définitif, la banque prend des garanties personnelles ou réelles. Si son client ne la rembourse pas, elle actionne ces garanties pour se rembourser du capital, des intérêts et des frais. Il faut espérer que les garanties soient suffisantes. Il faut surtout espérer qu'elles ont été bien prises et que le contrat de prêt a été rédigé dans les règles de l'art. C'est là qu'intervient le risque opérationnel. Le risque opérationnel en terme de prêt bancaire est d'avoir mal travaillé et de rendre ainsi caduque sa sauvegarde.

Le risque opérationnel intervient également tout au long de la vie du prêt par les informations obligatoires qui doivent être faites, comme l'information des cautions

Il intervient dans la conservation des actes. Pour actionner les garanties, on doit retrouver les actes. En service crédit, on dit que la première garantie est l'acte de crédit lui-même. Le prêt bancaire n'est pas que prêter de l'argent. C'est aussi promettre de payer à la place du client, en d'autres termes il s'agit des engagements par signatures. C'est une activité à haut risque parce que si l'acte d'engagement est mal rédigé, la banque risque de payer des sommes considérables non prévues. La rédaction de ces actes est donc du risque opérationnel.

- la banque a été défaillante dans la perception des intérêts dus par la contrepartie sur un financement octroyé par la banque. Nous avons perçu trop peu : ultérieurement quand la banque a réalisé son erreur et essaie de récupérer les intérêts non perçus, la contrepartie n'accepte qu'un règlement partiel et le solde est passé en perte; la contrepartie n'est pas défaillante. Il s'agit alors d'une perte opérationnelle constatée dans la gestion d'un dossier de prêt ;
- lors de la saisie de garanties, la banque se rend compte que la garantie matérialisée (le montant de l'immeuble apporté par le client) pendant la mise en place du prêt est inférieur à celle saisie. Il s'agit là d'une fraude.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance du processus de prêt de la banque dans un premier point. Le risque étant inhérent à toute activité bancaire, il est évident que la réalisation de ces opérations engendre des risques. Cette notion du risque a fait l'objet d'un second point.

Dans le cadre des travaux menés par le comité de Bâle, un nouvel accord appelé Bâle III fait l'objet de débat actuel, En effet au cours du mois de septembre 2010, les 27 régulateurs bancaires membres du comité de Bâle sont parvenus à un accord sur le futur ratio de solvabilité en le portant à 7% dont 4,5% de fonds propres « durs ».Ce ratio s'appliquera à toutes les banques progressivement à partir de 2013. Il doit permettre de renforcer la capitalisation des banques et la gestion du risque opérationnel pour éviter qu'elles ne fassent de nouveau appel aux Etats en cas de crise.



## **Chapitre 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE PRÊT BANCAIRE**

La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces derniers sont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des produits proposés et de la matière manipulée qui est l'argent.

La conséquence principale des risques est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement, soit par une augmentation des charges. Ils aboutissent in fine à une altération dangereuse des fonds propres conduisant à la faillite de l'établissement et pouvant remettre en cause la stabilité du système bancaire dans son ensemble (Lamarque, 2008: 77).

Les banques doivent se doter d'une base de données et mettre en place une fonction de surveillance et de gestion des risques. La gestion des risques demeure un atout majeur de compétitivité et constitue à ce titre un réel avantage concurrentiel.

La gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire est devenue plus qu'un simple exercice de conformité, elle est une source de création de valeur de l'entreprise. Ceci permet de réduire les pertes, préserver le capital propre et protéger l'image de la banque.

### **2.1. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le dispositif de gestion des risques opérationnels est d'offrir une meilleure compréhension de ces risques, un dispositif d'alerte et de suivi des activités de la banque.

#### **2.1.1. Objectif du dispositif de maîtrise des risques opérationnels**

La finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risques de la société ou tout au moins sa sensibilité en cas de survenance d'événements non souhaités ( Jimenez, 2008 : 127) .

### **2.1.2. Prise de connaissance du processus de prêt bancaire**

Selon Renard (2008 : 224), il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Sans connaître nécessairement le « métier » de celui qu'il a à auditer, l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement pour se faire admettre aisément. Cette prise de connaissance permet d'avoir une bonne compréhension du processus de prêt bancaire et de déceler les risques opérationnels afférents.

Roncalli aborde dans le même sens que Renard, il dit que « L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'institution de crédit. Il structure la façon dont les risques crédits sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des acteurs du processus et plus particulièrement son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'environnement dans lequel l'institution opère (Roncalli 2004 : 98).

### **2.1.3. Identification, évaluation et suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Il s'agit ici d'identifier, d'évaluer et faire un suivi des événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs du processus de prêt bancaire.

#### **2.1.3.1. Identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Pour Coopers & Lybrand (2000 :59), « l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. Il est donc important que dans l'identification des risques, on tienne compte des risques possibles par anticipation de l'évolution future de l'environnement externe et interne ».

En effet, l'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Dans la mesure où le pilotage bancaire s'inscrit dans une suite d'amélioration continue, les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais également dans chacune de ses opérations.

Le but de l'identification est d'évaluer l'impact du risque opérationnel en l'absence de tout dispositif de contrôle interne mis en place dans le processus de prêt bancaire. Cette première étape passe par une description précise des processus de chaque activité.

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

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

Pour notre étude nous allons détailler les deux derniers points à savoir l'identification par analyse historique et celle basée sur les tâches élémentaires.

L'identification basée sur les tâches élémentaires part du principe que les activités sont à découper en plusieurs tâches élémentaires. Pour Renard (2004 : 76), il suffit après, de se demander qu'est ce qui se passerait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas du tout faite. Des outils existent pour arriver à détecter ces tâches élémentaires.

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

L'identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire peut se faire à travers des questionnaires, des observations, des entretiens et des revues documentaires.

### **2.1.3.2. Evaluation des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Selon Maders & Masselin (2004 :51) une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. Celle-ci est une combinaison de trois facteurs: sa probabilité d'apparition, sa gravité en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement ont un impact. Pour évaluer l'exposition d'un établissement

bancaire aux risques opérationnels, le Comité de Bâle propose trois approches par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque mais la commission bancaire incite à adopter la méthode la plus avancée :

- l'indicateur de base consiste en l'application d'un ratio forfaitaire (15%) au Produit Net Bancaire des 3 derniers exercices ;
- l'approche standard permet d'appliquer un coefficient différent selon les lignes métier. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer de données chiffrées des pertes supportées par chaque ligne métier du fait des risques opérationnels ;
- enfin l'approche avancée permet à l'établissement de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. La méthode choisie ainsi que les conditions d'application (présence d'une structure centralisée de contrôle des risques, fréquence et pertinence des reportings ...) sont alors soumises à l'approbation préalable du régulateur.

L'éligibilité à cette méthode impose de disposer des données suivantes :

- données de pertes internes (propres à l'établissement) ;
- données de pertes externes (bases de données transverses sur l'ensemble de la profession) ;
- analyses de scénarios d'événements potentiels ;
- analyses des facteurs d'environnement et de contrôle interne.

### **2.1.3.3. Suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le suivi des risques opérationnels est le troisième processus clé du système de gestion de cette catégorie de risques. Avant d'aborder la notion du suivi il convient au préalable d'établir une cartographie de l'ensemble des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire identifiés.

#### ***2.1.3.3.1. Cartographie des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire***

La cartographie des risques répond à la question de savoir comment intégrer au mieux l'approche risques/opportunités dans le processus stratégique et opérationnel d'une organisation ?

« La première phase d'identification et de diagnostic de ces risques/opportunités se matérialise souvent par une cartographie des risques », (Basps 2001: 3).

Cette cartographie des risques permet d'abord d'identifier et d'appréhender les facteurs de risque, de conscientiser l'ensemble des acteurs parties prenantes du processus, et ensuite de construire un référentiel commun compris par tous. La cartographie des risques répond à l'idée de bien identifier les risques pour les aborder et les gérer dans les meilleures conditions possibles.

#### ***2.1.3.3.2. Suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire***

A ce stade se pose le problème de consolidation des indicateurs (indicateurs d'alerte, indicateurs de pertes.....), que l'on peut aborder au moyen de deux approches:

- bottom-up : les indicateurs clés des risques opérationnels sont définis et mesurés aux niveaux inférieurs, là où l'appréciation individuelle des managers exercera un levier maximum sur le suivi des risques opérationnels pour être ensuite consolidés progressivement jusqu'au niveau central ;
- top-down : c'est en fonction de la vision stratégique globale, de la rentabilité globale des opérations que l'allocation de capital réglementaire aux différentes activités sera décidée par les organes exécutifs en fonction de leurs risques opérationnels. Dans ce contexte, les décisions prises aux niveaux supérieurs de la hiérarchie seront répercutées et traduites en plans d'actions suivis et maîtrisés par les managers au moyen d'indicateurs adéquats.

#### **2.1.4. Dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le dispositif de management des risques du processus de prêt bancaire est :

- un processus permanent qui irrigue toute l'institution de crédit;
- mis en œuvre par les acteurs du processus de prêt bancaire, à tous les niveaux de l'institution, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie du processus de prêt bancaire

- mis en œuvre à chaque niveau du processus de prêt bancaire afin d'obtenir une vision globale d'exposition aux risques ;
- destiné à identifier les événements potentiels d'affecter le processus de prêt bancaire et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque crédit ;
- donné par la Direction et le Conseil d'Administration pour une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de service chargé de prêt).

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres éléments du processus de prêt bancaire.

#### **2.1.4.1. Dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le dispositif de contrôle comprend l'ensemble des systèmes de contrôle mis en œuvre par les responsables de la banque à tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement du processus de prêt bancaire.

#### **2.1.4.2. Les éléments du dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments qui résultent de la façon dont l'organisation est gérée et s'intègrent au processus de management (Pricewaterhousecoopers, 2005 : 32-33) :

- l'environnement interne du processus de prêt bancaire ;
- la fixation des objectifs des événements du processus de prêt bancaire ;
- l'identification des événements du processus de prêt bancaire ;
- l'évaluation des risques du processus de prêt bancaire ;
- le traitement des risques du processus de prêt bancaire ;
- les activités de contrôles du processus de prêt bancaire ;
- l'information et la communication du processus de prêt bancaire ;
- le pilotage du processus de prêt bancaire.

## **2.2. Contrôle interne du processus de prêt bancaire**

Selon Hamzaoui (2008 :80), le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé « *Internal control-Integrated Framework* » comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Pour Maders & Masselin (2004 :57), les fondamentaux de contrôle internes sont les suivants : la politique définie, connue et appliquée ; la répartition des fonctions ; la réalité des informations ; les pistes d'audit ; les habilitations, délégations, autorisations ; les codes d'accès informatiques et les manuels de procédures ....

Le dispositif du contrôle interne permet de ramener le risque inhérent en risque résiduel, il consiste à diminuer la probabilité et l'impact du risque. Les définitions du contrôle interne sont variées, mais nous constatons que malgré les différents termes utilisés, les conceptions ne sont pas fondamentalement contradictoires, ni divergentes. Presque toutes disent que le contrôle interne n'est pas une fonction, il est l'affaire de tous les membres d'une organisation afin de déceler les risques, de les prévenir, de réduire les conséquences et d'améliorer les performances.

### **2.2.1. Objectifs du contrôle interne du processus de prêt bancaire**

Selon Rouff (2000:13), le contrôle interne fixe trois objectifs qui ne diffèrent pas fondamentalement de ceux du COSO :

- l'efficacité et l'efficience du fonctionnement
- la fiabilité de l'information interne et externe
- la conformité aux lois et règlements et aux politiques internes

Renard (2010 :143), quant à lui, considère que le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis, l'atteinte de cet objectif passe par des objectifs permanents.

## **2.2.2. Evaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

La plupart des établissements bancaires ont déjà initié leurs démarches de gestion des risques opérationnels, plus par volonté de mieux maîtriser ces risques que par souci d'économiser leurs fonds propres compte tenu du calibrage actuel proposé par le comité de Bâle entre les différents types de risques. Evaluer d'une manière efficace un dispositif de contrôle interne revient à adopter une démarche bien structurée et dont la finalité est d'offrir une appréciation synthétique de ce dispositif à la direction générale.

### **2.2.2.1. Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le système de contrôle interne est une composante essentielle de la gestion d'une banque et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent de l'organisation bancaire. Ainsi les dirigeants doivent, appliquer et surveiller l'ensemble des mesures de contrôles qui sont sous leur responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine et la fiabilité des différents enregistrements comptables et des états financiers qui en découlent. Dans la norme 2120.A1, les normes professionnelles définissent les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne qui sont donc autant d'objectifs à atteindre :

- la fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois et règlements et contrats.

En se dotant d'un système de contrôle interne rigoureux, la banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme. Un tel système peut garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes. En outre, il atténue le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de la banque.



### **2.2.2.2. Les phases d'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

La démarche de l'évaluation du contrôle interne doit suivre un certain nombre de processus. En effet, selon Ogien (2008: 478) l'évaluation du contrôle interne concernant l'activité de prêt se concentre sur l'analyse des procédures d'engagements, de la gestion des encours sains, du dispositif de surveillance des risques et du dispositif de contrôle sur les comptes.

#### ***2.2.2.2.1. L'analyse des procédures d'engagements***

L'examen des procédures d'engagements passe par la revue des points suivants : le respect de la politique d'offre (respect des barèmes de taux, des conditions de mise en place, de la réglementation spécifique applicable en matière de crédit et/ou prêt) , l'existence de système de scoring et d'un système de délégation, l'existence d'un système de limites de suivi des autorisations, la qualité de la formalisation des décisions d'octroi et des dossiers et le contrôle des dossiers physiques (exhaustivité des pièces à fournir).

L'analyse doit permettre de s'assurer de la correcte adéquation entre la connaissance des règles de fonctionnement des procédures et de leur application quotidienne par le personnel.

#### ***2.2.2.2.2. Les procédures de gestion des encours sains***

Les points clés de contrôle interne de cette phase concernent essentiellement : le suivi du règlement des échéances et le traitement de relance des premiers impayés, la mise à jour des informations relatives à la vie du dossier notamment les garanties et la gestion des événements affectant la situation des crédits.

La revue de cette procédure doit conduire l'auditeur à s'assurer qu'il n'y a pas de dossiers sains susceptibles d'être classés en douteux.

#### ***2.2.2.2.3. Le dispositif de surveillance des risques***

La revue du dispositif de surveillance des risques a pour principaux objectifs de s'assurer de la faculté de l'établissement bancaire à recenser de manière exhaustive ses encours à

risques, et de porter une opinion sur le niveau de maîtrise dont dispose la banque sur les provisions qu'elle constitue.

#### **2.2.2.2.4. Le contrôle des comptes**

Les contrôles permanents se ventilent autour à quatre niveaux :

- **niveau 1** : contrôles quotidiens réalisés par des opérationnels ou par leur hiérarchie immédiate ;
- **niveau 2** : collaborateurs extérieurs à l'opération qui justifient périodiquement les soldes comptables (back office) et vérifient que les procédures sont bien suivies afin de déceler des erreurs ou des anomalies ;
- **niveau 3** : pilotage du dispositif de contrôle par la comptabilité centrale ;
- **niveau 4** : inspection générale rattachée à la direction qui a pour vocation à être indépendante des métiers, fonctions ou territoires et peut tout vérifier y compris les contrôles permanents.

### **2.3. Les outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Ils sont mis en oeuvre par les dirigeants de la banque dans la gestion des risques opérationnels. Selon Camara (2006 : 136-138), il existe cinq outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels à savoir : les outils de gestion de la fraude, les outils de gestion des risques administratifs, les outils de gestion du risque juridique, les outils de gestion de la sécurité physique et les outils de gestion de la sécurité informatique.

#### **2.3.1. Les outils de gestion de la fraude**

Pour gérer la fraude, les mesures suivantes peuvent être mises en oeuvre :

- une politique des ressources humaines : une procédure claire de recrutement doit être mise en place de sorte que le recrutement du personnel ne se fasse sur des bases arbitraires ;
- la gestion des congés : il paraît évident que la gestion des congés relève des ressources humaines. Toutefois, il nous a paru impérieux de le distinguer des autres tâches des ressources humaines pour la simple raison que les congés sont un puissant outil de gestion des risques de fraude et de collusion ;

- la mobilité de poste des agents assure leur moins grande sédentarisation et induit une probabilité réduite de prise d'habitudes nocives avec les membres. Un employé ne doit pas demeurer éternellement à son poste, cela peut créer un manque de motivation ;
- la formation est un puissant levier de la gestion du risque de fraude et comme d'ailleurs de celle de l'ensemble des risques opérationnels.

### **2.3.2. Les outils de gestion des risques administratifs**

Le respect scrupuleux des procédures, l'instauration du principe des quatre (04) yeux ainsi que la formation sont des instruments de gestion du risque administratif. Le principe des quatre yeux stipule que toute opération doit être vue par deux (02) personnes dont l'une valide et l'autre fait.

### **2.3.3. Les outils de gestion du risque juridique**

La gestion du risque juridique exige des réelles compétences en droit. Il convient de recruter, de former les cadres et agents chargés des questions juridiques.

### **2.3.4. Les outils de gestion de la sécurité physique**

La sécurité physique doit être l'affaire de tout le personnel. Les valeurs en chèques, les garanties, les pièces justificatives doivent être soigneusement rangées dans un coffre fort.

### **2.3.5. Les outils de gestion de la sécurité informatique**

La sécurité informatique concerne trois éléments au moins ; le logiciel informatique, le poste individuel de travail, le réseau informatique de la banque.

- Le logiciel informatique doit être paramétré afin d'adapter le fonctionnement de la banque au logiciel et non le contraire. Ainsi les informations sur les codes agences, numéros de compte client, etc. seront saisies.
- Le poste individuel : pour obtenir une grande productivité du travail, chaque employé de la banque doit recevoir un ordinateur. La gestion des mots de passe doit être pris en compte afin d'éviter la survenance d'un risque opérationnel.

- Le réseau informatique est un ensemble d'ordinateurs généralement reliés entre eux par un autre ordinateur de puissance plus élevée appelée serveur. L'intérêt pour une banque de travailler en réseau est le gain de productivité.

#### **2.4. Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.**

L'importance du risque opérationnel s'est accrue du fait de la multiplication des scandales dus à la mauvaise gestion. Face à cette situation observée au niveau des banques le comité de Bâle a jugé nécessaire d'assurer la maîtrise de ce risque. Il a instauré de saines pratiques répondant aux principes devant régir un dispositif pour la gestion et la surveillance efficace du risque opérationnel, à utiliser par les banques et leurs superviseurs afin d'évaluer les politiques et pratiques de gestion de ce risque. Le régulateur a développé dix principes de bonnes pratiques nécessaires à la maîtrise des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit, rappelant par là l'importance tant de l'implication de l'organe exécutif dans la mise en place d'un tel système, que de l'identification des risques opérationnels de ce processus, notamment au travers d'une cartographie de ces derniers.

**Principe 1 :** Le Conseil d'Administration de l'institution bancaire devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque toute entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

**Principe 2 :** Le Conseil d'Administration devrait garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne devrait pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

**Principe 3 :** La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en oeuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le Conseil d'Administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs

responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, les activités processus et systèmes importants.

**Principe 4 :** Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.

**Principe 5 :** Les banques devraient mettre en oeuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au Conseil d'Administration.

**Principe 6 :** Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.

**Principe 7 :** Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

**Principe 8 :** Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque.

**Principe 9 :** Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

**Principe 10 :** La communication financière des banques devrait être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

### **Conclusion**

Nous avons cherché à travers ce chapitre à éclairer les notions en rapport avec le prêt bancaire, le processus de prêt bancaire, la notion de risque, les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, le dispositif de maîtrise des risques du processus de prêt bancaire et les bonnes pratiques en matières de gestion de risques opérationnels en milieu bancaire. La prise de connaissance du processus de prêt bancaire et les risques opérationnels liés à ce processus nous ont permis de savoir leur importance dans le secteur bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Les deux premiers chapitres nous ont permis de mieux connaître le processus d'octroi de prêts bancaires ainsi que les risques opérationnels liés aux activités d'octroi de prêts. Nous présenterons à travers le présent chapitre notre méthodologie de recherche ainsi que les outils de collectes et d'analyse des données utilisés.

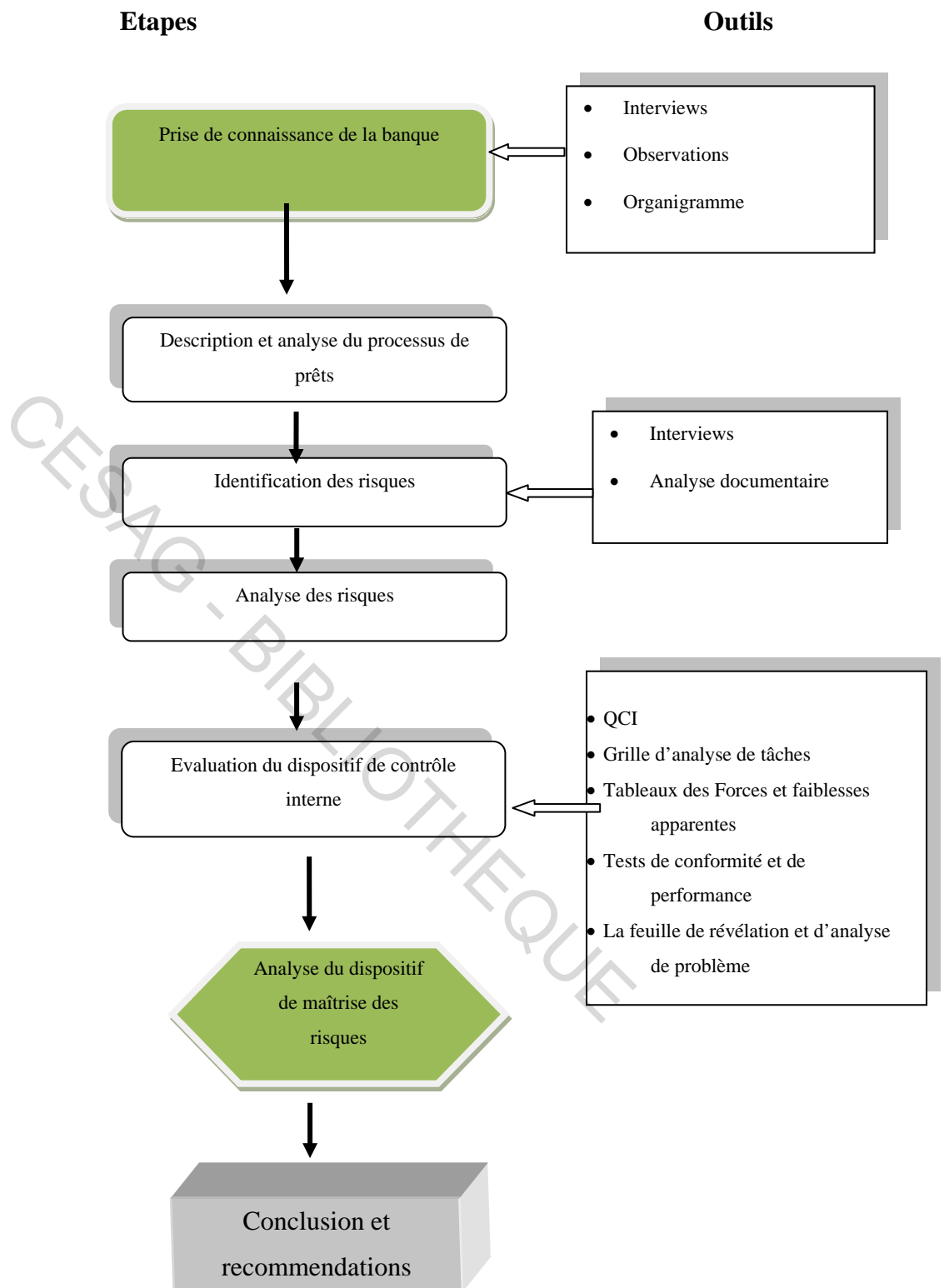
Nous retiendrons l'approche par les risques pour l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises, dans le cas de la présente étude. L'intérêt de cette approche est de permettre à la SGBS de mieux gérer ses risques opérationnels liés au processus de ses prêts bancaires aux entreprises.

Ce chapitre est structuré en deux sections et présentera dans la première section le modèle d'analyse, et dans la deuxième section les outils de collectes et d'analyse des données utilisés.

#### **3.1. Le modèle d'analyse**

A travers notre modèle d'analyse (figure n°4 ci dessous), nous décrirons d'une part, les différentes phases et étapes liées au processus de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises à la SGBS et d'autre part nous mettrons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étapes.

Figure N°4 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : nous-mêmes



### **3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données**

Notre étude qui s'est déroulée à la Direction des risques de la SGBS, nous a permis de rencontrer les personnes impliquées dans le processus de prêt bancaire et nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations à savoir : les interviews, l'observation physique, l'analyse documentaire, la grille de séparation des tâches, le diagramme de circulation, , la revue documentaire etc.

#### **3.2.1. L'interview**

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses activités, ses idées, etc., dans le but de recueillir ses opinions. Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. Les entretiens nous permettront de décrire le processus de prêt bancaire tout en appréhendant ses risques et les dispositifs de contrôle interne existants. Pour réaliser ces entretiens nous prendrons rendez-vous avec certains acteurs du processus et nous leurs administrons notre questionnaire. Ainsi, lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- les conseillers clientèle chargés des grandes et petites et moyennes entreprises (03);
- les analystes des dossiers de prêt (01);
- les risk managers de la Direction des risques (01);
- les agents de la section « garanties », chargés d'évaluer le niveau des garanties à exiger pour chaque prêt (01)

#### **3.2.2. L'observation physique**

Elle sera de deux sortes, celle directe qui nous permettra de comprendre et de valider les informations recueillies lors de l'interview sur les différentes étapes du processus de prêt bancaire (depuis l'expression du besoin de financement à la mise en place de prêt) ; et celle indirecte qui consistera à travers l'examen du traitement de certains dossiers de prêt d'appréhender les différents risques et d'avoir une idée du respect des procédures de CI mis en place par la SGBS. Ainsi nous observerons attentivement les tâches effectuées par les différents acteurs du processus cela nous permettra de comparer ce qui est décrit lors de l'interview et ce qui est réellement fait.

### **3.2.3. Analyse documentaire**

A travers l'étude de la documentation de la SGBS (manuel de procédure de prêt bancaire, dossiers de demande de prêt, les différents rapports d'activités des analystes, risk manager et chargé de clientèle, organigramme, règlement intérieur, états financiers), nous identifierons les différents concepts liés à son activité de financement des entreprises et les différentes mesures prises en matière de contrôle interne.

L'analyse des documents nous permettra d'avoir un aperçu sur l'importance et le fonctionnement du processus de prêt bancaire aux entreprises à la SGBS, ainsi que les risques qui lui sont liés et le mode de gestion de ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **3.2.4. La grille de séparation des tâches**

Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme opérationnel, et permettra de respecter le principe de séparation des tâches. Ainsi, elle permettra de déceler les tâches incompatibles, les cumuls de fonctions, les surcharges des agents ; plus spécifiquement, l'analyse de la grille d'analyse des tâches au sein de la SGBS, nous permettra de voir le mode de répartition des tâches et responsabilités au sein de cette institution.

### **3.2.5. Le diagramme de circulation**

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

Le flow-chart nous permettra de prendre connaissance du processus de prêt bancaire et de représenter la circulation des dossiers de prêt entre les différentes fonctions et centres de responsabilités. Il s'agira d'indiquer l'origine et la destination des dossiers, c'est-à-dire donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

Chaque opération sera matérialisée par un symbole différent de la réception du client jusqu'à la mise en place effective du prêt. La circulation des documents sera indiquée par des flèches, qui traverseront les services concernés. Ce diagramme sera construit à l'aide des informations recueillies lors de nos interviews.

### **3.2.6. Questionnaire**

Notre questionnaire sera administré à un échantillon des agents de la banque intervenant dans le processus de prêt bancaire. Ce questionnaire sera composé de questions fermées, en vue d'analyser les opérations " à risques ", d'évaluer le dispositif de contrôle interne afin d'appréhender les forces et faiblesses du processus.

Une réponse « oui » à une question constitue une force apparente du dispositif de contrôle interne ; par contre, une réponse « non » constitue une faiblesse réelle ou potentielle.

Le questionnaire sera établi en deux phases:

- la première phase portera sur le processus d'octroi de prêts ;
- la seconde sera consacrée à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;

### **3.2.7. Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TfFA)**

Le TfFA nous servira à l'identification des risques dans notre chapitre 6 pour l'analyse de la gestion des risques. Il nous permettra d'identifier à chaque tâche, le risque qui susceptible de se produire. Devant chaque tâche il ya l'objectif fixé, le risque encouru et les pratiques communément admises

### **3.2.8. La feuille d'analyse et de révélation des risques**

C'est outil mis à la disposition des responsables pour permettre le suivi permanent des risques. IL s'agira d'énumérer sur cette feuille les problèmes rencontrés lors du processus de prêt bancaire, les risques opérationnels associés, les causes de ces problèmes, les conséquences, et les recommandations pour une amélioration. Chaque feuille correspondra à un probleme.

### **3.2.9. Les tests de conformité et de permanence**

Ces tests seront très utiles pour s'assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ainsi ils permettront de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires, et d'autre part ils permettront de s'assurer que les opérations sont toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens

A travers la méthodologie de recherche nous avons défini les différents outils qui nous seront nécessaires pour l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au prêt bancaire, dont nous aborderons les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.

## **Conclusion de la première partie**

La banque en tant qu'intermédiaire financier joue un rôle important dans l'activité économique par la satisfaction des besoins d'investissement et de fonctionnement des entreprises. Cette activité d'intermédiation financière consiste pour elle, à recevoir des agents à capacité de financement, des dépôts et à les prêter aux agents économiques à besoins de financement. Dans le cadre de leur fonction d'intermédiation financière, les banques s'exposent au risque de ne pas recouvrer la totalité des fonds engagés dans les délais impartis.

La gestion des risques opérationnels est devenue plus qu'un simple exercice de conformité, elle est une source de création et de valeur de la banque, ceci permet de réduire les pertes, de préserver les fonds propres et protéger l'image de la banque.

La revue de littérature ainsi présentée nous a permis de cerner les variables que sont l'activité bancaire, les différentes étapes du processus de prêt bancaire et de gestion des risques opérationnels associés. Ainsi, avons-nous pu aborder la notion de risque opérationnel, le dispositif de contrôle de ce risque, l'analyse de la gestion des risques. Toutes ces dimensions sont importantes pour aborder la partie pratique de notre étude.

Quels sont les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ? Comment ces risques sont-ils gérés à la SGBS ? C'est à toutes ces questions que nous tenterons de répondre dans la deuxième partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

---

La crise n'est pas encore terminée et ses répercussions ne sont pas neutres sur l'Afrique et le Sénégal en particulier. L'inflation a connu une forte baisse, due en grande partie à un recul des cours mondiaux des matières premières. Après avoir traversé la plus profonde dépression depuis 1929, l'économie mondiale a été marquée en octobre 2009 par l'amélioration des indicateurs d'activité dans la plupart des pays. En effet, ce début de redressement de la conjoncture économique est le résultat des multiples efforts consentis par les autorités politiques et monétaires à travers le monde. Cependant, la situation reste toujours fragile. Aussi, sur le plan de la politique monétaire, les principales Banques Centrales ont-elles maintenu les mesures d'assouplissement de leur politique monétaire.

La conception du rôle traditionnel de la banque en tant que fournisseur de crédit a longtemps fait considérer la taille totale du portefeuille comme une donnée exogène permettant d'expliquer les relations soit avec les prêteurs (gestion du passif), soit avec les emprunteurs (gestion de l'actif).

La caractéristique de l'activité bancaire est le nombre important des risques opérationnels engendrés. La maîtrise de ces risques requiert l'adoption des instruments appropriés d'appréciation (ex-ante) et de suivi (ex-post) du risque. Il serait donc nécessaire de prendre connaissance du processus de prêt bancaire de la SGBS et de prôner un bon dispositif de gestion des risques opérationnels.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU SENEAGL**

La SGBS est une SA de droit sénégalais avec conseil d'administration constituée en 1962 et inscrite sur la liste des établissements de crédit de l'UEMOA sous le numéro K0011 B. Elle est membre du réseau international du groupe français Société Générale (1.200 implantations dans plus de 80 pays). Son réseau est constitué de 49 agences, 6 guichets dédiés au transfert rapide d'argent Western Union, distincts de ceux existant dans les agences, d'un guichet de change traitant également des opérations Western Union et d'un bureau de représentation à Paris.

### **4.1. Missions et objectifs de la SGBS**

L'entrée sur le marché de nouvelles banques à capitaux étrangers a modifié le paysage bancaire Sénégalais.

#### **Objectifs**

La SGBS a retenu les objectifs suivants : accroître les parts de marché au Sénégal et positionner la position de leader, accroître le drainage des ressources de la banque afin d'augmenter sa capacité financière, consolider sa position dans un contexte de reconfiguration du paysage bancaire au Sénégal, se positionner comme banque leader dans le développement des échanges dans la sous-région et comme banque de référence dans le financement des investissements au Sénégal et dégager une image positive de banque, partenaire des grands projets privés et soutenant activement le partenariat public - privé dans le secteur marchand

Ce chapitre nous a permis de connaître l'historique de la SGBS filiale du groupe Société Générale à Paris, d'avoir une idée sur son organisation et son fonctionnement.

### **4.2. Activité et produit de la Société Générale de Banque au Sénégal**

La SGBS est une banque de détail. Elle segmente sa clientèle selon 2 grandes catégories : la clientèle commerciale et la clientèle privée

Les principaux produits proposés à la clientèle se résument comme suit par type de besoins :



➤ **La banque au quotidien**

Elle concerne le compte à vue de particuliers et l'approche conventionnelle de trésorerie, l'assurance compte sécurité, le compact Douze, la carte Visa, la carte Azur Epargne, la carte Argent, les Boites postales, le Vocalia, le Messalia, et le SOGEBASE

➤ **Les assurances**

Elles concernent : le Taxawu, l'Educassur, le Plan Sécurité Retraite

➤ **Les prêts**

Ils concernent : le prêt personnel Ordinaire, le prêt personnel Etudiant, le prêt personnel Immobilier, le prêt Véhicule Neuf

➤ **L'épargne et les placements**

Ils regroupent : le compte épargne, Epargne 12, Epargne Plus, le plan Epargne logement, le plan Epargne XALYI, l'épargne-crédit-Maternité, l'épargne-crédit-Scolarité, l'épargne-crédit-Pèlerinage, l'épargne-crédit-Tabaski, le compte à terme, le compte à rente, le Bon de caisse et le CARHUIT

➤ **Les transferts**

Ils sont composés du Western UNION, des transferts Internationaux, du I-transfert et du Yobantel

### **4.3. La Répartition du capital**

La SGBS est une SA de droit sénégalais avec conseil d'administration constituée en 1962 et inscrite sur la liste des établissements de crédit de l'UEMOA sous le numéro K0011 B. Elle est membre du réseau international du groupe français Société Générale (1.200 implantations dans plus de 80 pays). Son réseau est constitué de 49 agences, 6 guichets dédiés au transfert rapide d'argent Western Union, distincts de ceux existant dans les agences, d'un guichet de change traitant également des opérations Western Union et d'un bureau de représentation à Paris. Son capital s'établit à FCFA.10.000 millions et se décompose comme suit :

- SOCIETE GENERALE: 63,31%
- SGBCI 1,56
- Divers Sénégalais: 35,15%

#### **4.4. Organisation de la banque**

L'organigramme de la SGBS comprend neuf (9) directions dont une Direction des Risques (DRIS) et une Direction de l'Exploitation et du Réseau (DER) au sein desquelles nous avons séjourné pendant notre stage.

##### **4.4.1. La Direction des Risques**

La Direction des Risques a pour principales tâches l'analyse des différents dossiers de prêt avant accord et notamment, le suivi des engagements et les reportings divers. Les tâches se répartissent comme suit :

- les tâches quotidiennes concernent le traitement des dossiers de demande de prêt de la clientèle commerciale, clientèle professionnelle et la clientèle privé, le traitement des dossiers à déclasser, le traitement des fiches de décision et divers. Ces tâches quotidiennes s'accroissent sur les contrôles des dossiers de prêt venant de l'exploitation avant avis DRIS et transmission à la DG pour décision, les contrôles de l'épuisement de la procédure contentieuse ;
- les tâches hebdomadaires concernent l'élaboration des fiches d'engagements de certains clients, la participation de la DRIS à la réunion commerciale ;
- les tâches mensuelles consistent à la préparation fin de mois, au dispatching de ces états, aux contrôles mensuels (application procédure pré contentieuse et contentieuse) ;
- les tâches trimestrielles consistent essentiellement à faire des reportings, la revue des engagements clientèle commerciale, clientèle professionnelle et clientèle privée;
- les tâches semestrielles concernent l'élaboration du dossier du comité de crédit et le reportings BCEAO ;
- les tâches annuelles quant à elles concernent essentiellement à faire des reportings BHFME pour encours souverains, et à l'élaboration du rapport annuel d'activités.

##### **4.4.2. La Direction de l'Exploitation et du Réseau**

Cette direction est constituée de plusieurs entités qui sont structurées comme suit :

#### **4.4.3. Le marché de la clientèle entreprise**

Le marché de la clientèle entreprise a une segmentation bien définie :

- l'espace GE et institutionnels regroupe les entreprises dont le CA annuel est supérieur ou égal à deux milliards (Mds) et demi ( $CA \geq 2,5 \text{Mds}$ ).
- l'espace PME/PMI, qui comprend les entreprises dont le chiffre d'affaires (CA) annuel est compris entre cinq cent millions et deux milliards et demi ( $500 \text{Ms} < CA < 2,5 \text{Mds}$ ) ;
- les autres : les institutionnels, les ONG confessionnelles, les professionnels et le recouvrement amiable.

#### **4.4.4. Le marché de la clientèle des particuliers**

Le marché de la clientèle des particuliers qui comprend les employés du secteur public et privé.

## **Chapitre V: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES**

Pour l'intérêt de cette étude, il convient d'aborder brièvement la notion d'entreprises. L'entreprise se définit comme une unité économique qui produit des biens et des services en vue de les vendre afin de couvrir ses charges et de dégager éventuellement un profit. Pour financer leurs activités, les entreprises ont souvent recours aux institutions financières pour solliciter un prêt. Le prêt joue un rôle important dans la vie des entreprises, qui participent fortement à la création de richesses d'un pays.

La clientèle « entreprise » de la SGBS se compose essentiellement des grandes entreprises (GE) des petites et moyennes entreprises ou industries (PME/PMI), des institutionnels, des ONG et des professionnels regroupés en clientèle commerciale.

La banque est un partenaire incontournable d'une entreprise notamment pour financer ses activités, ses investissements. Tout chef d'entreprise doit bien connaître les produits et les services que celle-ci peut lui offrir et les conditions relatives. Pour ce faire, il est alors important de prendre connaissance du processus de prêt bancaire et la gestion des risques opérationnels associés.

### **5.1. Les différents types de prêt bancaire à la SGBS**

Pour décrire le processus de prêt bancaire, il est nécessaire de définir la typologie de prêt bancaire. La SGBS octroie plusieurs types de crédits qui sont regroupés en deux grands groupes.

#### **5.1.1. Les crédits par caisse**

Les crédits par caisse sont des financements qui entraînent des flux réels de trésorerie de la banque vers son client. Ces prêts sont essentiellement destinés au financement de projets d'investissement ou à la reconstitution du fonds de roulement. Il existe différents types de crédits par caisse, à savoir:

- les prêts amortissables sont des crédits destinés au financement des projets d'investissement, d'équipement, et du financement des besoins d'exploitation. Ce sont des crédits classiques définis en fonction de la durée. Ils peuvent être à court

(inférieur à 2 ans), moyen (compris entre 2 et 7 ans) ou à long terme (supérieur à 7 ans) ;

- les autres crédits par caisse sont : la facilité de caisse ou le crédit spot, le découvert, l'avance, l'escompte, le crédit de campagne.

**La facilité de caisse ou le crédit spot** est un concours financier à très courte durée que la banque accorde pour faire face à une difficulté temporaire de trésorerie. Le montant accordé ne dépasse généralement pas un mois du chiffre d'affaires.

**Le découvert** : est un dépassement plafonné que la banque autorise au client sur son compte ordinaire pour une durée d'un an renouvelable. Il vise à assurer au client la disponibilité permanente de liquidité pour ses besoins de fonctionnement courants. En contrepartie, les recettes tirées de l'activité doivent être virées systématiquement sur le compte afin de le mouvenement.

**L'avance** est généralement adossée sur un marché. Elle peut être définie comme une avance de fonds accordée à un client par la banque dans le but de démarrer un travail qui lui a été confié. Dans ce cas précis, la banque procédera à un nantissement de marché. Ce qui lui permettra de rentrer directement en possession des fonds jusqu'à hauteur des fonds qu'il a avancés au client.

**L'escompte** : lorsqu'un fournisseur vend un bien à son client, il lui accorde généralement un délai de règlement. Ce délai permet à l'acheteur de transformer le bien, de le commercialiser avant de régler lorsque lui-même aura été réglé par son client. En contrepartie de ce délai accordé, le client signe un document en vertu duquel le fournisseur devra attendre le délai imparti avant de réclamer le paiement de sa créance. Cette matérialisation de la créance par un effet de commerce permet au fournisseur qui a consenti des délais de règlement de retrouver une partie de sa trésorerie en mobilisant les traites auprès de son banquier. C'est donc une opération de rachat par la banque à une entreprise d'un effet de commerce avant l'échéance et ce, moyennant le paiement d'agios. L'entreprise reste cependant le garant de paiement notamment en termes d'impayés.

**Le crédit de campagne** consiste au financement d'opérations ayant un caractère saisonnier. Il peut être souvent accordé pour faire face à une charge exceptionnelle de trésorerie.

Ces crédits nécessitant de gros décaissements, la banque dans le but de limiter et de partager les risques liés à ce type de financement, fait appel à d'autres banques. Ce groupe de banques est appelé pool bancaire ou consortium bancaire et on parlera de crédits par pool bancaire ou crédits consortiaux. Les crédits consortiaux sont donc des crédits dont le financement est fait par plusieurs banques et ayant à sa tête un chef de file.

### **5.1.2. Les crédits par signature**

La banque apporte son concours à une entreprise sans décaisser des fonds sous forme d'engagement que l'on appelle des crédits par signature, appelés communément cautions bancaires. La banque prête alors simplement sa signature sans supporter de charge de trésorerie.

La banque s'engage par lettre auprès de tiers, à satisfaire aux obligations contractées envers eux par son client, au cas où ce dernier n'y satisferait pas lui-même. Les crédits par signature regroupent : les cautions et le crédit documentaires.

## **5.2. La description du processus de prêt bancaire aux entreprises**

La description du processus de prêt bancaire représente la méthode utilisée par la SGBS pour le traitement du dossier de prêt. Il peut être défini comme le mécanisme qui retrace le chemin suivi par le dossier de prêt dès l'instant que l'entreprise entre en contact avec la banque et manifeste son besoin d'être financée jusqu'à l'aboutissement dudit dossier.

Pour une meilleure compréhension, il convient de donner une description complète de ce processus afin de déceler les différents risques opérationnels associés.

### **5.2.1. Les acteurs du processus de prêt bancaire**

Ce sont les différents acteurs de la banque qui interviennent dans le processus.

#### **5.2.1.1. Les décideurs**

Il s'agit de ceux qui autorisent l'exécution de la mise en place du prêt à savoir le Directeur de l'Exploitation et du Réseau qui donne son avis (favorable ou défavorable) ; le Directeur des Risques donne aussi son avis sur le dossier de prêt ; et éventuellement le Directeur Général qui a la décision finale lorsque le montant du prêt atteint un certain montant.

### **5.2.1.2. Les exécutants**

Ils participent activement à l'étude et au montage des dossiers de prêt pour le bon fonctionnement de la procédure.

#### **5.2.1.2.1. Les agents du front office : les conseillers de clientèle**

Le conseiller joue un rôle d'interface entre la banque et son client. Ce rôle revêt une importance, en ce sens que le conseiller est la personne qui connaît mieux le client et qui représente pour lui un interlocuteur privilégié auprès de la banque. Ce qui lui confère des missions essentielles qui sont la gestion du portefeuille de la clientèle, la réception et le traitement de la demande de concours, le suivi des engagements. Il a en charge également la recherche de nouveaux clients, la prise de décision dans la limite de ses pouvoirs et de transmission des dossiers à la hiérarchie pour information ou pour décision finale.

#### **5.2.1.2.2. Les agents du back office**

Le Directeur du pôle service clients, responsable des services Etudes, Communication, et Clientèle privée, joue donc le rôle de contrôleur général de la direction. Il contrôle la régularité des dossiers de crédits soumis à son appréciation, donne son avis sur le dossier et le transmet à la hiérarchie.

En fonction du type de crédit demandé, chacune de ces sections intervient à une étape du processus d'octroi et de mise en place du prêt.

- La section gestion des crédits qui est chargé de l'établissement des CR de vérification, de la mise en place et du suivi des crédits amortissable. C'est cette cellule qui s'occupe également de la déclaration des encours de crédits des clients SGBS à la centrale des risques ainsi que de la déclaration mensuelle des conditions de banque à la BCEAO, ainsi que de la fourniture de toutes les informations liées aux engagements ;
- La section garantie pour la matérialisation des garanties données par le client, l'établissement des certificats de main levée, le suivi de ces garanties, le classement et la conservation de tous les dossiers de garantie ;
- La section caution pour la mise en place dans Delta (progiciel de gestion bancaire à la SGBS) des cautions et avals donnés aux clients. Elle s'occupe aussi du tirage des

cautions, de la constitution de dépôt, des écritures d'extournes et de la levée sur les cautions.

### **5.2.2. Les différentes étapes du processus de prêt bancaire**

Toute entreprise qui sollicite un prêt à la SGBS devra nécessairement fournir un certain nombre de documents :

- une demande de concours est adressée au Directeur Général de la banque. Celle-ci doit préciser les concours sollicités ainsi qu'une brève présentation de leur objet ;
- les états financiers (bilan, compte de résultat, états annexés) des trois derniers exercices. Ils permettront d'obtenir après retraitement, la notice financière.

Lorsqu'il s'agit d'une demande de prêt amortissable, outre les éléments ci-dessus d'autres éléments doivent être fournis en complément, il s'agit :

- du compte d'exploitation prévisionnel qui permet au banquier de se faire une idée sur l'évolution et les perspectives de l'activité, de même que sa rentabilité d'affaires ;
- du plan d'affaires appelé business plan. C'est un programme qui présente les caractéristiques et schéma du financement (montants, les apports des différentes parties, la périodicité du déblocage) ;
- du plan de trésorerie qui permet de voir l'évolution de la situation de la trésorerie de l'affaire afin de détecter les périodes de difficultés financières.

L'ensemble de ces éléments est transmis au Directeur Général pour avis.

#### **5.2.2.1. Types d'engagements**

Il y a deux types d'engagements :

- les engagements par caisse : il s'agit des crédits de trésorerie, crédits pour lesquels la banque effectue un décaissement réel (facilités de caisse, crédits à moyen terme, escompte papier commercial, avance sur marché, prêts pour investissement d'une durée maximum de 7 ans),
- les engagements par signatures : ce sont des garanties accordées aux clients pour couvrir certaines opérations réalisées avec des tiers (crédit documentaire, effets



avalisés, cautions sur marchés ...). Les engagements par signature sont traités dans le narratif „Octroi et suivi des engagements hors bilan)

Pour bénéficier d'un concours, le client doit formuler une demande mentionnant les éléments requis

#### **5.2.2.2. Montage dossier de crédit et validation**

Le gestionnaire du compte reçoit les demandes s'il s'agit d'un client ayant déjà un compte au niveau de la banque. Sinon, le client se présente et fait une demande écrite. Dans ce cas le responsable de l'exploitation affecte la demande à un gestionnaire. L'affectation se fait suivant la localisation géographique pour les agences. Si c'est un client de l'agence du siège répartition en fonction du secteur ou de la part de marché et aussi de la localisation géographique.

Ensuite, le gestionnaire de compte fait un entretien avec le client pour comprendre les motifs de la demande de crédit. Cet entretien sera sanctionné par un compte rendu d'entretien. Ce compte rendu sera ensuite validé par le Responsable de marché. Chaque responsable de marché pilote un certain nombre de chargé de clientèle selon le marché concerné. Il y a 4 responsables de marché :

- un responsable pour les grandes entreprises ;
- un responsable pour les PME ;
- un responsable pour les TPE ;
- un responsable pour les institutionnels (ETAT).

Après validation par le responsable de marché, le compte rendu d'entretien est transmis au service banque pour le montage du dossier de crédit. Pour ce faire, il s'assure que tous les documents requis sont joints au compte rendu (à savoir, le bilan, le rapport d'expertise s'il y a une hypothèque) et que le compte rendu a bien fait l'objet de validation par le responsable de marché.

Le Service Banque prépare les dossiers en tenant compte des réserves (garanties complémentaires à demander ou mettre à jour) du responsable financier. Le dossier préparé par le service Banque comportera :

- la notation pour les PME et grandes entreprises (notation faite grâce à STARWEB) ;
- l'analyse financière : effectuée par les rédacteurs sur la base du bilan du client,
- l'état issu de BO sur les mouvements de l'exercice à comparer avec le chiffre d'affaire sur le bilan.

Une fois le dossier complet, il le soumet à la validation de son supérieur hiérarchique (le Responsable du service). Si le supérieur hiérarchique approuve, le dossier est mis dans le circuit de décision et transmis au Responsable de marché. Le dossier chemine ensuite suivant la délégation des pouvoirs. Tous les dossiers de crédit ne remontent pas aux Risques. Ils ne sont transmis que si la limite décisionnelle du Responsable d'Exploitation est dépassée.

Contrôle 1 : Toutefois, le CDR (Contrôle des Risques) effectue un contrôle sur les dossiers LAD par sondage. Le résultat du contrôle effectué fait l'objet d'un PV signé par l'adjoint du Directeur des Risques et envoyé au Directeur pour validation avant d'être scanné et envoyé aux responsables de marché concerné. L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que la quotité cessible est respectée.

- La notification : pour octroi de mise en place du crédit

En agence, le conseiller de clientèle monte le dossier et le fait valider par le responsable d'agence ou son adjoint ou le Responsable d'unité commerciale (réseau d'agences).

### **5.2.2.3. La notation**

Limite décisionnelle d'octroi de crédit. Depuis mars 2010, un nouveau système de notation pour l'octroi des crédits est utilisé. Ce système de notation est différent de la cotation BHFPM qui est utilisé pour le déclassement des crédits.

La banque dispose d'un outil d'analyse STARWEB qui permet de faire une analyse détaillée du concours pour les PME et les grandes entreprises qui permet de faire des notations par rapport aux dossiers de crédit. Les notes varient de 1 à 8. Il va répondre à un questionnaire dans Starweb et c'est le logiciel lui même qui va affecter une note au client. A l'issue de l'analyse de STARWEB on émet un rapport de „NOTATION DE LA CONTREPARTIE“. Un projet d'utilisation d'un outil de scoring est en cours. L'analyse est

faite soit par les rédacteurs du service banque (dossiers exploitation) soit par ceux du CDR (dossiers Risques). Une autre application "ANADEFI" permet le dépouillement des états financiers.

#### **5.2.2.4. L'analyse**

L'analyse porte d'une part sur le marché dans lequel exerce le demandeur du prêt (perspectives, croissance de l'activité, risques éventuels, concurrence...), ainsi que sur la structure financière de demandeur. Elle se fait sur Excell et nécessite ensuite un rapprochement avec les informations sur les mouvements du compte bancaire du client.

#### **5.2.2.5. La notification**

La notification est envoyée au chargé de clientèle et une lettre est remise au client. Le dossier et la notification sont envoyés au service garantie pour mise à jour des garanties reçues. Le client prend connaissance des conditions de concours lors de la signature de la convention de crédit. Sachant que dès l'octroi du crédit, une notification commerciale lui est envoyée.

#### **5.2.2.6. Les arbitrages en cas d'avis différents**

Cela dépend du marché (Entreprises, Investisseurs institutionnels, particuliers, professionnels...) cf délégation des pouvoirs. Un comité de crédit formel existe juste pour les arbitrages si le CDR n'est pas favorable à un crédit par exemple. Ce comité est dans ce cas composé du DG, du directeur Risques, du Directeur de l'exploitation et du Responsable de marché.

La validation est en chaîne les principaux intervenants dans le processus d'octroi ne se réunissent pas en comité.

#### **5.2.2.7. Organe du suivi des concours**

Il existe trois niveaux de suivi:

- niveau1 (unité commerciale): ce suivi est effectué par chaque Responsable
- niveau2 (Réseau) ce suivi est fait par le Responsable du support administratif réseau (SUPAD). Ce service suit les engagements au quotidien en s'assurant qu'il

n'existe pas de dépassements abusifs des délégations, demande d'explications dans le cas contraire. Les impayés sont également suivis.

Il existe aussi un suivi périodique des engagements par le comité des engagements. Ce comité se réunit tous les 2 mois et est composé du DG, du Directeur des Risques, du Responsable du SUPAD, du Directeur de l'Exploitation et du Responsable de marché concerné. Un PV est effectué et le CDR se charge du suivi des décisions.

Les instances qui autorisent le concours sont membres du comité des engagements. Mais la présence du DG et du CDR (organe régulateur) assure le bon fonctionnement de la surveillance des engagements. De plus dans ces réunions il existe une certaine collégialité.

#### **5.2.2.8. Contrôles mis en place pour le suivi**

Le contrôle porte sur la revue semestrielle du portefeuille et revue mensuelle des comptes débiteurs sans mouvements de plus de 3 mois, les comptes débiteurs sans mouvements significatifs de plus de 6 mois et les impayés de plus de 6 mois. Une revue est effectuée par le CDR dans le cadre de reporting mensuels remontés à la BHF (Banque Hors France Métropolitaine, la banque de détail de la SG).

### **5.3. La gestion des risques opérationnels à la SGBS**

A la SGBS, la stratégie de la gestion des risques opérationnels est définie par le groupe Société Générale qui est la société mère et s'applique à l'ensemble des entités consolidées.

Par risque opérationnel, le Groupe désigne le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de pertes élevées. Cette définition exclut le risque stratégique mais comprend les risques de non-conformité, dont le risque d'atteinte à la réputation. La gestion des risques opérationnels à la SGBS est en conformité avec les recommandations du comité de Bâle II.

#### **5.3.1. La gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

La gestion des risques opérationnels est le processus par lequel sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques et qui ensuite met en place les stratégies. Cette approche comprend à la fois :

- un contrôle de prévention conçu pour éviter les incidences indésirables avant leur survenue ;
- un contrôle de détection conçu pour identifier les incidences indésirables lorsqu'ils surviennent. Ils identifient leurs erreurs après qu'elles soient survenues ;
- un contrôle de correction conçu pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent.

C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel intervenant dans le processus de prêt bancaire.

La gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire commence par la description du processus de prêt et son découpage en des tâches élémentaires. La connaissance du processus de prêt bancaire a déjà fait l'objet de l'étude ci-dessus. Cette description est facilitée par les outils et techniques de description que nous avons énoncés dans notre modèle d'analyse. La gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt consiste à identifier, évaluer et à suivre les risques auxquels la banque est confrontée.

### **5.3.2. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus du prêt bancaire**

La gestion des risques opérationnels passe nécessairement avant tout par l'identification de ceux-ci. C'est une étape qui permet de trouver l'ensemble des risques liés au processus de prêt bancaire. Le dispositif d'évaluation quantitative et qualitative de ses risques opérationnels s'appuie sur :

- l'auto évaluation des risques et des contrôles qui a pour but d'identifier et de mesure l'exposition de la banque aux différents risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire afin d'établir des cartographies de ces risques;
- les indicateurs clés de risque ou (KRI : Key Risk Indicators) qui alertent en amont sur les risques potentiels de pertes opérationnelles. Ces indicateurs sont des données objectives et mesurables devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clés et ainsi d'en améliorer le pilotage.
- les analyses de scénarii, consistent à effectuer des estimations d'expert des pertes potentielles auxquels la banque est exposée pour chacune de ses activités notamment, les pertes potentielles de faible fréquence mais à forte sévérité ;

- la collecte de pertes opérationnelles.

### **5.3.3. Le suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt**

Le suivi des risques opérationnels consiste notamment à:

- réaliser périodiquement l'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA), sous la supervision des responsables des risques opérationnels ce qui implique d'évaluer le degré de vulnérabilité à ces risques en tenant compte des dispositifs de prévention et de contrôle et en s'appuyant notamment sur les procédures de contrôle interne (surveillance permanente, etc.);
- mesurer l'exposition de la banque aux risques;
- procéder aux analyses de scénarii pertinentes;
- déclarer au fil de l'eau et de manière exhaustive et exacte les pertes opérationnelles subies (c'est-à-dire que les responsables d'activités sont en charge de la mise à jour des événements de risques, ils peuvent réaliser l'actualisation dans l'outil risques opérationnel à n'importe quel moment);
- définir les actions nécessaires pour maintenir ou ramener les risques à un niveau acceptable et s'assurer de leur suivi.

Les principales catégories de risques opérationnels sont liées à des carences dans la gestion des risques et celles-ci entraînent souvent des pertes financières par suite d'erreurs ou de fraude, comme exemple de fraude le client qui apporte une fausse garantie, ou l'agent de saisie qui au moment de la mise en place du prêt saisie un zéro de trop.

### **Conclusion**

A travers ce chapitre nous avons pris largement connaissance du processus de prêt bancaire à la SGBS, depuis l'expression du besoin du client à la mise en place effective du prêt, ainsi que les différents types de crédits qu'elle octroie à sa clientèle entreprise. Mais pour octroyer un prêt la banque prend d'énormes risques. Parmi lesquels nous avons retenu le risque opérationnel lié au processus de prêt. Quelle est la démarche à adopter pour une analyse de gestion efficace des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ? Nous répondrons à cette question dans la suite de notre étude.

## **Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE**

Le processus de prêt bancaire est exposé à des risques variés. Ceux-ci pouvant être des risques de fraude, de perte, de dégradation du système de la banque et pouvant être causés soit par les acteurs intervenant tout au long du processus, soit par des procédures. La survenance de ces risques peut avoir des conséquences néfastes pour la réalisation des objectifs de la banque.

Ainsi, la tâche effectuée ou omise peut comporter des risques positifs par la possibilité de tirer un bénéfice ou négatifs par la menace d'une perte ou d'un échec. En effet la gestion des risques opérationnels vise d'une part, à minimiser la probabilité de survenance de cette perte, et d'autre part les opportunités provenant de l'environnement de l'organisation de la banque. La gestion des risques opérationnels est d'une importance capitale en ce sens qu'une bonne gestion des risques donne à priori aux dirigeants l'assurance de la survie de la banque.

Cependant, la mise en place des outils de contrôle seuls demeure insuffisante pour la gestion de ces risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.

La première partie de ce chapitre est consacrée à l'identification et l'évaluation du niveau de risques associés au processus, la deuxième porte sur l'évaluation du dispositif de contrôle, et la troisième est réservée aux recommandations.

### **6.1. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus de prêt bancaire**

Cette étape est importante, il s'agit d'identifier tous les risques liés au processus et de procéder à l'évaluation des risques opérationnels pouvant impacter négativement les performances du processus.

#### **6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le risque opérationnel lié au processus de prêt bancaire peut se définir comme le risque de pertes qui résulte:

- des défaillances d'inadéquation des procédures telles que la saisie erronée des données, l'omission des données, le prêt porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le prêt accordé avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassements des limites et autorisation pour la réalisation d'une opération ;
- des ressources humaines telles que l'exigence de compétence et de disponibilité des acteurs du processus, fraude;
- des événements extérieurs comme une mauvaise application des aspects juridiques, détérioration du bien pris en garantie;
- et ou des défaillances du système d'information dû à l'absence de base de données sur la situation des biens pris en garanties.

Cependant quels sont les risques opérationnels spécifiques au processus de prêt bancaire aux entreprises à la SGBS ?

Avec le responsable clientèle commerciale nous avons scindé le processus en sous processus suivants :

- budgétisation ;
- étude des dossiers de prêt bancaire ;
- mise en place du prêt bancaire ;
- suivi du prêt bancaire ;
- recouvrement du prêt.

A l'aide des questionnaires administrés aux différents acteurs du processus, nous avons scindé le processus en sous processus, les sous processus en activités et les activités en tâches.

- le dispositif de maîtrise du risque ;

Dans les tableaux suivants nous avons identifié les risques qui pourront survenir.



**Tableau 2: Identification des risques liés au sous processus "élaboration du budget**

" Sous processus : Elaboration du budget				
Tâches	Objectif du CI	Risque opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Elaboration du budget	S'assurer que le budget est élaboré en tenant compte du budget précédent	1. Prévision irréaliste	Manque de ressources	Elaboration du budget sur la base du budget précédent et de la conjoncture économique

Cette première étape permet de recenser tous les risques qui sont liés à la budgétisation. Si elle est mal élaborée, les erreurs pourront se répercuter dans tout le processus.

**Tableau 3: Identification des risques liés au sous processus "étude du dossier de prêt".**

Sous processus : Etude du dossier de prêt				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Constitution du dossier de prêt	S'assurer de l'exhaustivité des dossiers de prêt	2. Dossier imprécis et incomplet 3. Garantie fictive et insuffisante	Pertes de ressources	Constitution du dossier de prêt sur la base d'une check-list
Rédaction du CR	S'assurer de la fiabilité et de sincérité des informations fournies par le client	4. Absence d'états financiers 5. Informations erronées 6. Erreur sur de l'objet du prêt	-Manque à gagner -Pertes de ressources -Litiges avec le client	-Etude sur la situation du client -Effectuer de visite de terrain -vérification du contenu CR avant validation
Traitement du dossier de prêt	-S'assurer de bonne analyse des informations financières du conseiller clientèle et du chargé d'étude du dossier	7. Non respect de la quotité 8. Client insolvable 9. Prêt non conforme à l'activité de l'entreprise 10. Omission des frais d'étude du dossier	-Pertes de ressources -Pertes de ressources -pertes de ressources -Pertes de ressources	-Veillez au calcul de la quotité - vérifier la situation financière du client -vérifier que le prêt sollicité correspond au besoin de l'activité -vérifier que les frais d'études du dossier ont été mentionnés

A travers cette étape, nous avons déterminé les risques afférents à l'étude du dossier depuis l'étape de la rédaction du commentaire, jusqu'à celle du montage du dossier.

**Tableau 4: Identification des risques opérationnels liés au sous processus "mise en place du prêt".**

Sous processus : mise en place du prêt				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Approbation du dossier de prêt	S'assurer que tous les contrats de prêts sont approuvés par les personnes habilitées	11. Contrat non signé ou non approuvé à tous les niveaux	Contestation	Approbation du dossier par des personnes autorisées (CR, DER, DPSC, DRIS)
Enregistrement des garanties	S'assurer que tous les éléments en relation avec les garanties existent	12. Omission d'un aspect juridique 13. Garantie fictive 14. Omission d'enregistrer	Pertes de ressources	Vérifier l'authentification des garanties par les instances habilitées
Etablissement de la fiche de saisie du prêt et du CR de vérification	S'assurer que le logiciel prend en compte toutes les données	15. Saisie erronée 16. Cumul de fonction	-Pertes de ressources -Retard dans le paiement	Faire un rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers
Déblocage du prêt	S'assurer que tous les dossiers sont validés par la DRIS et signés par le DG ou DRIS	17. Retard dans la mise en place du prêt 18. Validation du dossier par une personne non habilitée	-Pertes de ressources -Pertes de ressources	Vérifier que tout prêt mis en place a fait l'objet de validation par une personne habilitée
Classement du dossier de prêt	S'assurer que les dossiers de prêt sont bien rangés dans des coffres forts pour d'éventuels prêts	19. Pertes de PUH 20. Dossier perdu	-Pertes de ressources -Litiges avec le client	Désigner une personne qui se chargera du classement

A travers cette étape, nous avons déterminé les risques liés à la mise en place du prêt. Cette étape est fondamentale en ce sens que toute erreur ou défaillance du système entrainera d'énormes pertes à la banque.

**Tableau 5: Identification des risques liés au sous processus " suivi du prêt"**

Sous processus : suivi et recouvrement du prêt				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Déclassement des dossiers	S'assurer de l'exhaustivité du suivi des impayés	21. Absence de relance 22. Echéance erronée	-Pertes de ressources -Litiges avec le client	-Vérifier tous les impayés et adresser des correspondances au client -Etablir une fiche de simulation de prêt
Envoi des correspondances	S'assurer que le client est informé de sa situation	23. Mauvaise foi du client	Pertes de ressources	Vérifier les coordonnées du client lors de l'entretien
Actionnement des garanties	S'assurer de l'effectivité des garanties	24. Fraudes 25. Malveillances internes	Pertes de ressources	Faire une contre évaluation des garanties apportées par le client

Cette phase consiste à identifier tous les risques opérationnels qui découlent de l'activité de suivi et recouvrement du prêt bancaire.

Une fois les risques identifiés, il faut évaluer, non seulement, la probabilité de survenance du risque mais aussi l'impact du risque s'il se matérialise.

### **6.1.2. Evaluation des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire identifiés**

L'évaluation des risques se fait par rapport à la probabilité de survenance et l'impact des risques identifiés.

### 6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques tient compte des résultats des tests d'existence et de permanence réalisés durant notre stage à la SGBS. L'évaluation est faite à partir du modèle ci-dessous.

**Tableau 6: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque**

Niveau	Probabilité	Description
3	Forte	Il est bien possible que le risque se produise
2	Moyenne	Il est éventuellement possible que le risque se produise
1	Faible	Il est difficile que le risque se réalise

**Tableau 7: Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés**

Risques	Probabilité de survenance source RCSA
1. Prévision irréaliste	1
2. Dossier imprécis et incomplet	1
3. Garantie fictive et insuffisante	3
4. Absence d'états financiers	1
5. Informations erronées	2
6. Erreur sur l'objet du prêt	2
7. Non respect de la quotité	1
8. Client insolvable	2
9. Prêt non conforme à l'activité de l'entreprise	2
10 Omission de frais de dossier	1
11 Contrat non signé ou non approuvé à tous les niveaux	1
12 Omission d'un aspect juridique	3
13 Garantie irréalisable ou fictives	3

### **6.1.2.2. Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de prêt à la SGBS : forces et faiblesses du dispositif au sein de la SGBS**

La SGBS dispose de plusieurs moyens lui permettant d'assurer le suivi des risques opérationnels liés au processus de prêts toutefois, le dispositif est perfectible.

La banque dispose de plusieurs forces contribuant à rendre efficace le dispositif de gestion des risques opérationnels. Il s'agit notamment :

- de l'existence d'un dispositif de gestion des créances par la mise en place d'états d'alerte permettant le suivi des engagements irréguliers (impayés, lignes de crédit sans autorisation...). Ces états sont extraits du système d'exploitation puis envoyés aux différents chargé de clientèle pour régularisation (prise de contact avec le client pour régulariser la situation, recueil de garantie supplémentaire etc...). Cette procédure peut conduire la Direction risque en collaboration avec le chargé de clientèle soit à recouvrer la créance due, ou à transférer le dossier au recouvrement amiable puis en cas de défaillance du client au contentieux.
- d'un dispositif de surveillance des risques, à travers une cartographie des risques qui constituent un processus d'auto-évaluation des risques et qui permet de mettre en place des actions de correction et de prévention des risques identifiés par chaque métier (direction de l'exploitation, direction des risques, direction financière...).
- d'un dispositif de contrôle permanent à travers des contrôles au quotidien par les opérationnels autrement appelé sécurité au quotidien (prise de garanties et formalisation avant octroi de crédit), des contrôles de second niveau à périodicité mensuelle ou trimestrielle assurée par les managers on parlera de la supervision formalisée et des contrôles contradictoires effectuées par les membres de la surveillance permanente (Cellule Surveillance Permanente rattachée au Contrôle Permanent). Par ailleurs, elle dispose d'un contrôle périodique qui a pour rôle principal d'évaluer périodiquement et de manière indépendante et objective le dispositif de contrôle permanent et le degré de maîtrise des risques.
- de la mise en place d'outils de gestion de la fraude, par des formations dispensées aux agents sur les risques opérationnels (existence d'un centre de formation), signature à toutes les nouvelles recrues des documents de règles internes et obtention de leur casier judiciaire, une mobilité de poste des agents pour réduire la

sédentarisation et limiter des prise d'habitudes nocives avec les membres, existence d'outils pratique de suivi des indicatifs clés de risque (KRI) et de collecte de pertes opérationnels et de reporting au sein de la société mère, existence d'une veille juridique et règlementaire, mise en place d'une cellule de formalisation, de validation et de diffusion de procédures, instructions et directives au sein de la banque et diffusée sur un portail accessible à tous les membres du personnel.

Toutefois, face à ses forces, certaines insuffisances devraient être corrigées. Il s'agit notamment :

- de l'exercice d'analyse des risques qui se fait tous les 2 ans, il serait plus pertinent de rapprocher la périodicité à une fréquence annuelle vu les évolutions rapides du cadre règlementaire, les nouveaux produits et les fraudes éventuelles auxquels la banque pourrait être confrontée ;
- les contrôles de second niveau qui existent devront être effectués de manière plus rigoureuse permettant ainsi de détecter des anomalies et de mettre en place des plans d'action efficaces qui permettraient de les corriger ;
- la déclaration des pertes opérationnelles liées au processus d'octroi de prêt devrait être systématique pour assurer un meilleur suivi des pertes supportées par la banque.
- Des efforts sont à faire en matière de formation des agents.

## Conclusion

Nous avons cherché à travers ce chapitre à effectuer une analyse de la gestion des risques opérationnelle liée au processus de prêt bancaire à la SGBS. Nous avons tenté de faire ressortir les forces et faiblesses de la gestion des risques opérationnelles au sein de cette entité. Il en ressort que des outils performants sont en place toutefois, ils peuvent être utilisés de manière plus efficiente pour améliorer la maîtrise des risques opérationnels. La banque devra prendre toutes les dispositions nécessaires pour élaborer des procédures couvrant des contrôles pertinents, investir sur la formation des agents. De plus, elle devra renforcer les contrôles de premier et second niveau des dossiers de crédit, afin de limiter la survenance de pertes opérationnelles liées au risque de crédit qui impacte la dégradation du coût net du risque (CNR).

## **Conclusion de la deuxième partie**

L'intérêt de cette deuxième partie a été de faire une prise de connaissance de la SGBS, de ses activités en matière de prêt bancaire ainsi que la gestion de ses risques opérationnels associés. Cette démarche a été possible grâce aux outils préalablement définis dans notre modèle d'analyse.

Notre étude peut avoir été utile en ce sens qu'elle est une synthèse des difficultés du processus de prêt, et qu'elle peut impacter positivement sur la sensibilité des acteurs du processus. Cette partie, nous a permis également de mettre en application notre démarche et d'aboutir à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, il revient aux dirigeants de la banque de s'en servir pour corriger les défaillances observées dans l'organisation du processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

## **CONCLUSION GENERALE**

---



Le secteur bancaire sénégalais, qui occupe la deuxième place au sein de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), après celui de la Côte d'Ivoire, avec 20 banques en 2009 et plus de 25 % des actifs du système financier de l'Union, n'arrive toujours pas à répondre aux nombreuses sollicitations, surtout des petites et moyennes entreprises (Pme). Ces dernières ont en effet un accès très limité au crédit. En 2008, les grandes entreprises ont bénéficié de 88,1 % des prêts, alors que la part des entreprises de taille moyenne n'a été que de 6,7 % sur un taux de financement de l'économie qui peine à dépasser 24 %. Pis, une récente étude de la Banque mondiale fait état de rejet de 80 % des dossiers de demande de crédit des Pme dû notamment à l'absence d'états financiers formalisés et certifiés par un commissaire aux comptes des demandeurs qui permettrait d'assurer sur la solvabilité du client. Et, le taux élevé de défauts de remboursement noté risque d'évoluer pour les futurs demandeurs qui ont vraiment besoin de ces ressources financières pour démarrer ou s'agrandir, innover ou améliorer leur production. Le rapport explique ainsi la difficulté à laquelle sont confrontées les petites et micro-entreprises pour accéder au crédit par les niveaux de garanties exigés et par les taux d'intérêts élevés.

Notre démarche nous a servi à atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions fixés au début de notre mémoire. Cependant comme toute œuvre humaine, des insuffisances existent, il appartient à la Direction Générale de la SGBS d'avoir à sa disposition notre document de l'enrichir et surtout d'analyser son dispositif de contrôle interne de ces risques opérationnels afin de mieux les gérer.

Par cette analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, nous avons montré comment les risques sont gérés, nous avons également analysé les forces et faiblesses du système de contrôle. Nous avons formulé des recommandations même si l'application de ces recommandations de façon globale et systématique reste a priori incertaine, l'idéal pour nous est de contribuer à l'amélioration d'une gestion efficace des risques opérationnels liés processus de prêt bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

❖ **OUVRAGES**

1. **AUGROS Jean Claude et QUERUEL Michel** (2000), *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Editions ECONOMICA, Paris, 422 pages.
2. **BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippes** (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 471 pages.
3. **BESSIS Joël** (1995), *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, Paris, 574 pages.
4. **CALVET Henri** (2000), *Etablissements de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Edition Economica, Paris, 384 pages.
5. **CLAUDE André** (2002), *La gestion Financière des Chantiers de travaux Publics*, 2<sup>ème</sup> édition le Moniteur, Paris, 305 pages.
6. **CONSO Pierre** (2005), « Gestion financière de l'entreprise » édition DUNOD, 604 pages.
7. **COOPERS & LYBRAND & IFACI** (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 pages.
8. **DESMICHT François** (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 354 pages.
9. **DIETSCH Michel et Joël PETEY** (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, 2<sup>ème</sup> édition, Revue banque, Paris, 199 pages.
10. **FITOUSSI Isabelle** (1990), *La PME face à sa banque*, Edition Performa, Paris, 314 pages.
11. **HASSID Olivier** (2008), *la gestion du risque*, 2<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 150 pages.
12. **HEAD George L. et HORN Stephen** (2004), *Les fondements de la gestion des risques*, Carm Institute, Paris, 89 pages.
13. **HELFER Jean Pierre** (2010), *Management, Stratégie et organisation*, Edition Vuibert, Paris, 486 pages.

14. **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et DAN Chelly** (2008), *Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit*, Revue banque Edition, Paris, 271 Pages.
15. **LAMARQUE Eric** (2008), *Gestion bancaire*, 2<sup>e</sup> édition Pearson Education, Paris, 240 pages.
16. **MADERS Henri-Pierres & MASSELIN Jean Luc** (2009), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2<sup>e</sup> éditions Éditions d'Organisation, Paris, 261 pages.
17. **MATHIEU Michel** (2002), *L'exploitant bancaire et le risque crédit*, Edition d'Organisation, Paris, 301 pages.
18. **OCDE** (2004), Revue de l'OCDE sur le développement, *Les dossier du CAD*, Vol 5.
19. **RENARD Jacques** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ième</sup> édition, Groupe Eyrolles, 469 pages.
20. **RONCALLI Thierry** (2004), *la gestion des risques financiers*, Editions Economica, Paris, 454 pages.
21. **ROUYER Gérard & CHOINEL Alain** (2001), *La banque et l'entreprise : Techniques actuelles de financement*, 3<sup>e</sup> édition Collection Banque ITB, La Revue Banque Editeur, Paris, 432 pages.
22. **SIRUGUET Jean-Luc** (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, Tome 2 Banque éditeur, Paris, 559 pages.
23. **VAN GREUNING Hennie et BRATANOVIC Brajovic Sonja** (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Editions ESKA, Paris, 384 pages.

#### ❖ SOURCES INTERNET

1. Comité de Bâle (1992), *Transferts et titrisation d'actifs, un groupe de travail du Comité de Bâle*, publié en septembre 2009,  
<http://www.google.com/search?q=cache:rakj1Kz6jj8J:publ/bcbs10afr.pdf+titrisation>.
2. OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique (2013), *Revue de l'OCDE sur le développement*  
<http://www.cerpeg.acversailles.fr/ressdiscipl/economie/ecogene/pme.htm>.